

GILSON MARTINS

PERCEPÇÃO DOS EMPRESÁRIOS SUL-BRASILEIROS DO SETOR DE MÓVEIS COM RELAÇÃO À ALCA

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Ciências Florestais, Curso de Pós-Graduação em Ciências Florestais, Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. João Carlos Garzel
Leodoro da Silva

CURITIBA

2003

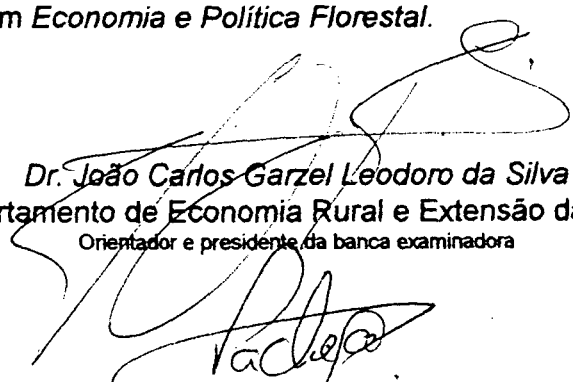


Universidade Federal do Paraná
Setor de Ciências Agrárias – Centro de Ciências Florestais e da Madeira
Programa de Pós-Graduação em Engenharia Florestal
Av. Lothário Meissner, 3400 - Jardim Botânico - CAMPUS III
80210-170 - CURITIBA - Paraná
Tel. (41) 360.4212 - Fax. (41) 360.4211 - <http://www.floresta.ufpr.br/pos-graduacao>
e-mail: pinheiro@floresta.ufpr.br

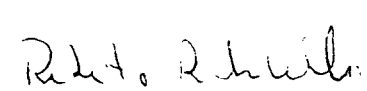
PARECER

Defesa nº 513

A banca examinadora, instituída pelo colegiado do Curso de Pós-Graduação em Engenharia Florestal, do Setor de Ciências Agrárias, da Universidade Federal do Paraná, após argüir o mestrando *GILSON MARTINS* em relação ao seu trabalho de dissertação intitulado "PERCEPÇÃO DOS EMPRESÁRIOS SUL-BRASILEIROS DO SETOR DE MÓVEIS COM RELAÇÃO À ALCA", é de parecer favorável à **APROVAÇÃO** do acadêmico, habilitando-o ao título de *Mestre* no Curso de Pós-Graduação em Engenharia Florestal, área de concentração em *Economia e Política Florestal*.


Dr. João Carlos Garzel Leodoro da Silva
Departamento de Economia Rural e Extensão da UFPR
Orientador e presidente da banca examinadora


Dr. Carlos Henrique Passos Pacheco
Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUC
Primeiro examinador


Dr. Roberto Rochadelli
Departamento de Economia Rural e Extensão da UFPR
Segundo examinador

Curitiba, 26 de maio de 2003.


Franklin Galvão
Coordenador do Curso de Pós-Graduação em Engenharia Florestal



EPÍGRAFE

*H*á dois lados na divisão internacional do trabalho: um em que alguns países especializaram-se em ganhar, e outro em que se especializaram em perder."

(Eduardo Galeano - Las Venas Abiertas de América Latina)

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar os meus pais, seu Alceu e dona Clara, e meus irmãos e respectivos Lilica & Claudinei, João & Gi e Marisa e as sobrinhas Fer e Pati. e a namo Lu.

Agradeço aos meus mestres da pós-graduação, em ordem alfabética: Anadálvo J. dos Santos, Anselmo Chaves Neto, Armando Vaz Sampaio, Belmiro C. Jobim, Flávio F. Kirchner, Julio E. Arce, Nivaldo E. Rizzi e Roberto Rochadelli.

Ao prof. João Carlos Garzel agradeço pela paciência e amizade como orientador.

Ao professor Ricardo Berger agradeço por passar sua experiência, pela grande atenção e por suas críticas sempre construtivas.

Agradeço ao prof. Roberto T. Hosokawa, mentor de várias gerações de Eng. Florestais, incluindo vários aqui citados, pelo seu exemplo e dedicação à ciência que também me servem de inspiração.

Outras pessoas que prestaram valiosa colaboração para este trabalho também não podem ser esquecidas: Sr. Pedro Paulo Pamplona (Promóvel) e José Antonio Franzoni (Indústrias-Artefama).

Meus agradecimentos aos servidores da UFPR, em especial: Maurício e Lucinha (DERE); Elinor e Reinaldo (Pós-Graduação); Prof. Franklin (cordenador da Pós); Jean e Hécio ("xeroqueiros" oficiais).

Agradeço finalmente, aos meus amigos e companheiros, que são também minha grande família: Alessandro, Alexandre, Álvaro, Brasil, Déia, Eduardo, Edna, Fabi, Hamilton, Juliana, Keyla, Kiko, Klitzke, Larissa, Lisi, Luciane, Márcia, Márcio Rocha, Mari H., Mari S., Marinho, Néder, Paulo de Tarso, Pacheco, Riccieri, Klitzke, Romano, Rui, Sachico, Wilian.

Muito obrigado também ao CNPq e à Capes, financiadores de minha jornada na graduação e na pós-graduação.

Enfim, agradeço a cada empresa que tornou esta pesquisa possível.

SUMÁRIO

EPIGRAFE	IV
LISTA DE TABELAS.....	V
LISTA DE QUADROS	VII
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	VIII
LISTA DE SIGLAS.....	X
RESUMO	XI
ABSTRACT	XII
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA	3
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	5
1.2.1 <i>Objetivos Gerais</i>	5
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	5
2 REVISÃO DE LITERATURA	6
2.1 AMBIENTE DE MARKETING INTERNACIONAL.....	6
2.2 ÁREA DE LIVRE COMÉRCIO	8
2.2.1 <i>A Área de Livre Comércio das Américas (Alca)</i>	8
2.2.1.1 Processo de negociação	12
2.3 PANORAMA DO SETOR DE MÓVEIS.....	14
2.3.1 <i>Panorama Mundial</i>	14
2.3.2 <i>O Setor de Móveis do Brasil</i>	16
2.3.2.1 Políticas brasileiras promoção de exportações de móveis.....	19
2.3.2.2 Geração de emprego e renda	20
2.3.2.3 Entraves às exportações.....	21
2.4 PERCEPÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO	23
2.4.1 <i>Barreiras à Exportação</i>	24
2.4.2 <i>Estímulos e Oportunidades à Exportação</i>	32
2.4.3 <i>Estratégias de Marketing</i>	36
3 METODOLOGIA	42
3.1 COLETA DE DADOS	42
3.1.1 <i>Dados Secundários</i>	42
3.1.2 <i>Dados Primários</i>	42

3.2	DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS	43
3.2.1	<i>Questões Gerais</i>	43
3.2.2	<i>Questões Específicas</i>	43
3.2.2.1	Percepção das barreiras à exportação	44
3.2.2.2	Percepção dos incentivos e oportunidades à exportação	44
3.2.2.3	Percepção das estratégias marketing	45
3.3	ÁREA DE ESTUDO	45
3.4	ANÁLISE DOS DADOS	47
3.4.1	<i>Dados Secundários</i>	47
3.4.2	<i>Questionários</i>	47
3.5	RESTRIÇÕES E LIMITAÇÕES	51
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	53
4.1	COMÉRCIO EXTERNO DE MÓVEIS NO BRASIL	53
4.2	PERFIL DAS EMPRESAS	58
4.3	QUESTÕES GERAIS	60
4.3.1	<i>Favorabilidade à Alca</i>	60
4.3.2	<i>Percepções Sobre os Países da Alca</i>	66
4.3.3	<i>Considerações Sobre o Tópico das Atitudes Gerais</i>	68
4.4	PERCEPÇÃO DAS BARREIRAS ÀS EXPORTAÇÕES	70
4.5	PERCEPÇÃO DOS INCENTIVOS E OPORTUNIDADES	80
4.6	PERCEPÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING	88
5	CONCLUSÕES	104
5.1	PRINCIPAIS CONCLUSÕES	104
5.2	RECOMENDAÇÕES	110
6	REFERÊNCIAS	111
	LISTA DE APÊNDICES	117
	APÊNDICE I - EMPRESAS DA PESQUISA	118
	APÊNDICE II - QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA	119
	APÊNDICE III - BARREIRAS ÀS EXPORTAÇÕES: ESTATÍSTICAS	123
	APÊNDICE IV - INCENTIVOS E OPORTUNIDADES ÀS EXPORTAÇÕES: ESTATÍSTICAS ..	126
	APÊNDICE V - ESTRATÉGIAS DE MARKETING PRETENDIDAS PARA A ALCA: ESTATÍSTICAS	128

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - PARTICIPAÇÃO NO COMÉRCIO MUNDIAL DOS PRINCIPAIS IMPORTADORES E EXPORTADORES DE MÓVEIS (1998 - 1999).....	15
TABELA 2 - CARACTERÍSTICAS DOS PRINCIPAIS PÓLOS MOVELEIROS DO BRASIL	18
TABELA 3 - NÚMERO DE INDÚSTRIAS DE MÓVEIS DE MADEIRA NO BRASIL	17
TABELA 4 - TARIFAS DE IMPORTAÇÃO DO EUA, MÉXICO, CANADÁ E EU	25
TABELA 5 - IMPORTAÇÕES E EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MÓVEIS (1996 - 2002)	53
TABELA 6 - TAMANHO DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS (FATURAMENTO DE 2001)	58
TABELA 7 - CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS POR NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS.....	59
TABELA 8 - PERCENTUAL DE EXPORTAÇÕES DO FATURAMENTO ANUAL (2001)	59
TABELA 9- EMPRESAS ENTREVISTADAS	118
TABELA 10 - FREQUÊNCIAS DE RESPOSTAS PARA AS BARREIRAS DE ACORDO COM O GRAU DE IMPORTÂNCIA (TABELA DE CONTINGÊNCIA).....	123
TABELA 11 - PRINCIPAIS ESTATÍSTICAS DA AFC PARA AS BARREIRAS (2 EIXOS SELECIONADOS).....	124
TABELA 12 - PRINCIPAIS ESTATÍSTICAS DA AFC PARA OS ATRIBUTOS RELATIVOS ÀS BARREIRAS (2 EIXOS SELECIONADOS)	124
TABELA 13 - AUTOVALORES E PORCENTAGEM DA INÉRCIA EXPLICADA PARA ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIAS MÚLTIPLAS DAS BARREIRAS	124
TABELA 14 - MANOVA PARA AS COORDENADAS DOS DOIS EIXOS DA AFC DAS BARREIRAS AGRUPADOS PELA ANÁLISE DE <i>CLUSTER</i> (FIGURA 1).....	125
TABELA 15 - TESTE DE MÉDIAS PARA AS COORDENADAS DA DIMENSÃO 1 DA AFC DAS BARREIRAS AGRUPADOS PELA ANÁLISE DE <i>CLUSTER</i> (FIGURA 1).....	125
TABELA 16 - TESTE DE MÉDIAS PARA AS COORDENADAS DA DIMENSÃO 2 DA AC DAS BARREIRAS AGRUPADOS PELA ANÁLISE DE <i>CLUSTER</i> (FIGURA 1).....	125
TABELA 17 - FREQUÊNCIAS DE RESPOSTAS PARA AOS INCENTIVOS E OPORTUNIDADES DE ACORDO COM O GRAU DE IMPORTÂNCIA.....	126
TABELA 18 - PRINCIPAIS ESTATÍSTICAS DA AFC PARA OS INCENTIVOS E OPORTUNIDADES (2 EIXOS SELECIONADOS)	126
TABELA 19 - PRINCIPAIS ESTATÍSTICAS DA AFC PARA OS ATRIBUTOS RELATIVOS AOS INCENTIVOS E OPORTUNIDADES (2 EIXOS SELECIONADOS).....	126

TABELA 20 - AUTOVALORES E PORCENTAGEM DA INÉRCIA EXPLICADA PARA ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIAS MÚLTIPLAS DOS INCENTIVOS E OPORTUNIDADES.....	127
TABELA 21 - MANOVA PARA AS COORDENADAS DOS DOIS EIXOS DA AFC DOS INCENTIVOS E OPORTUNIDADES AGRUPADOS PELA ANÁLISE DE <i>CLUSTER</i> (FIGURA 2).....	127
TABELA 22 - TESTE DE MÉDIAS PARA AS COORDENADAS DA DIMENSÃO 1 DA AFC DOS INCENTIVOS E OPORTUNIDADES AGRUPADOS PELA ANÁLISE DE <i>CLUSTER</i> (FIGURA 2).....	127
TABELA 23 - TESTE DE MÉDIAS PARA AS COORDENADAS DA DIMENS. 2 DA AFC DOS INCENTIVOS E OPORTUNIDADES AGRUPADOS PELA ANÁLISE DE <i>CLUSTER</i> (FIGURA 2).....	127
TABELA 24 - FREQUÊNCIAS DE RESPOSTAS PARA AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING PRETENDIDAS DE ACORDO COM O GRAU DE IMPORTÂNCIA (TAB. CONTINGÊNCIA).....	128
TABELA 25 - PRINCIPAIS ESTATÍSTICAS DA AFC PARA AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING PRETENDIDAS (2 EIXOS SELECIONADOS)	129
TABELA 26 - PRINCIPAIS ESTATÍSTICAS DA AFC PARA OS ATRIBUTOS RELATIVOS ÀS ESTRATÉGIAS DE MARKETING PRETENDIDAS (2 EIXOS SELECIONADOS) .	129
TABELA 27 - AUTOVALORES E PORCENTAGEM DA INÉRCIA EXPLICADA PARA ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIAS MÚLTIPLAS PARA AS ETRATÉGIAS DE MARKETING PRETENDIDAS.....	130
TABELA 28 - MANOVA PARA AS COORDENADAS DOS DOIS EIXOS DA AFC DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING PRETENDIDAS AGRUPADOS PELA ANÁLISE DE <i>CLUSTER</i> (FIGURA 3)	130
TABELA 29 - TESTE DE MÉDIAS PARA AS COORDENADAS DA DIMENSÃO 1 DA AFC DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING PRETENDIDAS AGRUPADOS PELA ANÁLISE DE <i>CLUSTER</i> (FIGURA 3)	130
TABELA 30 - TESTE DE MÉDIAS PARA AS COORDENADAS DA DIMENSÃO 2 DA AFC DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING PRETENDIDAS AGRUPADOS PELA ANÁLISE DE <i>CLUSTER</i> (FIGURA 3)	130

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - FATORES CRÍTICOS DA CADEIA PRODUTIVA DE MÓVEIS.....	22
QUADRO 2 - BIBLIOGRAFIA SOBRE AS BARREIRAS PESQUISADAS.....	30
QUADRO 3 - BIBLIOGRAFIA SOBRE AS INCENTIVOS E OPORTUNIDADES PESQUISADAS.....	35
QUADRO 4 - BIBLIOGRAFIA SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING PESQUISADAS (CONTINUA).....	40
QUADRO 5 - BARREIRAS ÀS EXPORTAÇÕES	70
QUADRO 6 - BARREIRAS DE ACORDO COM OS ATRIBUTOS DE IMPORTÂNCIA	76
QUADRO 7 - INCENTIVOS E OPORTUNIDADES ÀS EXPORTAÇÕES NA ALCA	80
QUADRO 8 - INCENTIVOS E OPORTUNIDADES DE ACORDO COM O GRAU DE IMPORTÂNCIA.	84
QUADRO 9 - ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA A ALCA	89
QUADRO 10 - ESTRATÉGIAS DE ACORDO COM O GRAU DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDO PELOS EMPRESÁRIOS	94

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1- DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS INDÚSTRIAS DE MÓVEIS.....	16
GRÁFICO 2 - PRINCIPAIS EXPORTADORES DE MÓVEIS	17
GRÁFICO 3 - CRESCIMENTO DE IMPORTAÇÕES, EXPORTAÇÕES SALDO COMERCIAL DE MÓVEIS DO BRASIL (1996 - 2002).....	54
GRÁFICO 4 - PREÇO POR TONELADA DAS EXPORTAÇÕES E IMPORTAÇÕES DE MÓVEIS.....	55
GRÁFICO 5 - DESTINO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MÓVEIS POR BLOCO ECONÔMICO E PREÇO/T	56
GRÁFICO 6 - ORIGEM DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MÓVEIS POR BLOCO ECONÔMICO E PREÇO/T	57
GRÁFICO 7 - PORCENTAGEM DOS ENTREVISTADOS FAVORÁVEIS E NÃO FAVORÁVEIS À ALCA	60
GRÁFICO 8 - PORCENTAGENS DE RESPOSTAS RELATIVAS ÀS DIFERENTES PROPOSTAS DE ACORDOS DE COMÉRCIO	61
GRÁFICO 9 - RESPOSTAS DOS EMPRESÁRIOS QUE MAIS EXPORTAM E OS QUE MENOS EXPORTAM SOBRE AS DIFERENTES PROPOSTAS DE NEGOCIAÇÃO X ALCA ..	62
GRÁFICO 10 - A ALCA NO PLANEJAMENTO DA'S EMPRESAS	62
GRÁFICO 11 - GRAU DE ENVOLVIMENTO EM GRUPOS DE PRESSÃO PARA NEGOCIAÇÕES DA ALCA	63
GRÁFICO 12 - FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO BRASILEIRO NA INTEGRAÇÃO.....	64
GRÁFICO 13 - PERCEPÇÃO SOBRE O GRAU DE PREPARO DA EMPRESA PARA ENFRENTAR A ALCA.....	64
GRÁFICO 14 - RESPOSTAS PARA A PERGUNTA: O SETOR DE MÓVEIS COMO UM TODO ESTÁ SUFICIENTEMENTE ENVOLVIDO NAS NEGOCIAÇÕES DA ALCA?.....	65
GRÁFICO 15 - OPINIÃO SOBRE O QUE ACONTECERÁ COM AS EXPORTAÇÕES E IMPORTAÇÕES DO BRASIL COM O ADVENTO DA ALCA	66
GRÁFICO 16 - PERCEPÇÃO SOBRE OS PAÍSES QUE REPRESENTAM MAIOR AMEAÇA PARA O SETOR DE MÓVEIS BRASILEIRO NA ALCA	67
GRÁFICO 17 - PERCEPÇÃO SOBRE PAÍSES QUE REPRESENTAM MAIOR OPORTUNIDADE PARA O SETOR DE MÓVEIS BRASILEIRO NA ALCA.	67
GRÁFICO 18 - PERCEPÇÃO SOBRE OS PAÍSES QUE PAÍSES QUE RECEBERÃO MAIORES INVESTIMENTOS	68
GRÁFICO 19 - MAPA PERCEPTUAL DAS BARREIRAS NA ALCA	72

FIGURA 1 - ANÁLISE DE <i>CLUSTER</i> DAS BARREIRAS E DOS ATRIBUTOS DE IMPORTÂNCIA. (MÉTODO DE WARD)	75
GRÁFICO 20 - MAPA PERCEPTUAL DOS INCENTIVOS E OPORTUNIDADES NA ALCA.....	81
FIGURA 2 - ANÁLISE DE <i>CLUSTER</i> DOS INCENTIVOS E OPORTUNIDADES E DOS ATRIBUTOS DE IMPORTÂNCIA. (MÉTODO DE WARD).....	84
GRÁFICO 21 - MAPA PERCEPCIONAL DAS ESTRATÉGIAS DE MARKEGING PRETENDIDAS	90
FIGURA 3 - ANÁLISE DE <i>CLUSTER</i> DAS ESTRATÉGIAS PRETENDIDAS PARA A ALCA.....	93

LISTA DE SIGLAS

ABIMÓVEL	- Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário
ACP	- Análise de Componentes Principais
AFC	- Análise Fatorial de Correspondências
ALC	- Área de Livre Comércio
ALCA	- Área de Livre Comércio das Américas
AMCHAM	- Câmara do Comércio das Américas
CNI	- Confederação Nacional das Indústrias
EU	- União Européia
G7	EUA, França, Inglaterra, Alemanha, Canadá, Japão, Itália
MDIC	- Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e do Comércio
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MOVERGS	- Associação das Ind. de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul
NAFTA	North American Free Trade Area
OMC	- Organização Mundial do Comércio
ONG	Organização Não Governamental
PROMÓVEL	- Programa Brasileiro de Incremento a Exportação de Móveis
SIMA	- Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas
SINDUSMOBIL	- Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul
TEC	- Tarifa Externa Comum

RESUMO

Este trabalho mostra um estudo de caso sobre a percepção da alta-administração de 31 empresas de móveis dos pólos de Arapongas (Pr), São Bento do Sul (SC) e Bento Gonçalves (RS) sobre a Alca. Os empresários responderam um questionário estruturado e não disfarçado relativo à percepção geral sobre a Alca e sobre questões relativas às barreiras, oportunidades e estratégias de marketing pretendidas frente a tal acordo. Por meio do sistema Aliceweb, disponibilizado pelo MDIC, foram levantados também dados relativos ao comércio internacional de móveis do Brasil de 1996 a 2002. Quando questionados se são favoráveis ou não à Alca, a maioria dos empresários (65%) respondeu "sim, com restrições". Isso denota que de modo geral ainda há de uma indefinição dos empresários sobre este tópico. Ademais, a maioria dos empresários não estão considerando nem planejando em função da Alca e não participam em grupos de pressão para as negociações. No que se refere às questões sobre as barreiras é notável que os empresários possuem a tendência de atribuir mais importância para as questões externas à empresas do que para as questões do domínio da empresa. De modo geral, os empresários atribuem grande importância para a questão cambial, tanto como uma barreira como uma oportunidade dentro da atividade exportadora. Finalmente, definiu-se um conjunto de estratégias de marketing mais provável de ser adotada pelas empresas. Sobre os dados de comércio internacional, verificou-se que dos países da Alca o EUA é o principal destino das exportações brasileiras de móveis. No entanto, os produtos importados desse país possui valor agregado bastante superior (US\$ 19 mil /t) do que aqueles que o Brasil exporta para tal mercado (US\$ 4 mil/t). Recomenda-se que grande fórum seja aberto para discussões sobre o posicionamento do setor de móveis frente à Alca e a abertura comercial do país. Além disso, os programas de exportação brasileiros deveriam incentivar a exportação de móveis com maior valor agregado, pois apesar de a balança comercial de móveis brasileira ser favorável, há um grande disparate nos preços dos produtos exportados com relação aos importados.

Palavras-chave: Setor moveleiro; Alca; Marketing Internacional.

ABSTRACT

This is a study case about the perception of the high-administration of 31 firms from the Brazilian furniture poles of Arapongas (Pr), São Bento do Sul e Bento Gonçalves (RS) concerning the Afta agreement. The entrepreneurs answered a structured questionnaire concerning their general perception, export barriers, opportunities and intended marketing strategies with respect to that agreement. By means of the AliceWeb system, provided by MDIC (the Brazilian ministry of development, industry and commerce), it was also gathered data concerning the Brazilian international commerce of furniture from 1996 to 2002. When questioned about their agreement about Afta, the great majority of the interpreters (65%) chose the option "yes, with restrictions". In a general manner, that expresses that the administrators have not a well-defined opinion about Afta. Furthermore, the majority of the entrepreneurs does not consider nor make plans for Afta and also they are not involved in any kind of demand group for the negotiations. With regards to the perceived barriers, it is remarkable that interviewed entrepreneurs attribute more importance to the external variables than the variables internal to the firms. Generally, the entrepreneurs attribute great importance to the rate of exchange, both as a barrier and an opportunity to export activity. Finally, a group of ten strategies were identified as the most likely to be used by the firms. With respect to the international commerce of furniture, among the Afta countries EUA is the main market for the Brazilian furniture exports. Notwithstanding, the products imported from that country have much higher aggregated values (US\$ 19.000 / t in 2002) than the products that Brazil export to that market (US\$ 4.000/t). Based on the results of this research, it is recommended that a large debate be established in order to discuss the approach of the Brazilian furniture sector towards Afta. Furthermore, it is necessary that the Brazilian export stimuli programs put more emphasis on incentives to exporting high added values furniture, because, in spite of the favorable balance of trade of furniture in Brazil, there is still a remarkable disparate on prices of exported products in comparison to the imported products.

Keywords: Furniture sector; Afta; International Marketing.

1 INTRODUÇÃO

O ideal da integração comercial das Américas parece um fato cada vez mais próximo. Se for mantida a agenda definida na cúpula de Belo Horizonte em 1994, a Alca deve começar a funcionar em 2005 (STUART, 1998). No entanto, é bem provável que este prazo seja estendido devido ao atraso nas negociações e, principalmente, devido às incertezas provocadas pela invasão norte-americana no Iraque. Pondera-se então que o prazo para o início do funcionamento da Alca poderá ser mudado para 2007 (TACHINARDI, 2003).

De qualquer modo, se for mantida a agenda original é bem provável que o Brasil não chegue aos acordos de que necessita, tanto no âmbito da Alca quanto da OMC. Como explica Lori Wallach, diretora global da ONG americana Public Citizen, o presidente George Bush está numa posição política em que não poderá fazer concessões nas áreas que o Brasil precisa se quiser vencer as eleições de 2004 (SANT'ANNA, 2003). Para se eleger, Bush precisa ganhar na Flórida (exportador de cítricos e carne bovina) e Dakota do Sul e do Norte e Montana (Produtores de duralumínio, soja e carne bovina). Precisa vencer ainda nos estados de Ohio, Pensilvânia, Illionois, Indiana e West Viginia, todos produtores de aço e interessados em ações antidumping. Todas estas são áreas estratégicas onde o Brasil possui vantagens competitivas com relação aos EUA. De qualquer maneira, o único país pelo qual os EUA tem interesse na Alca é o Brasil, pois Canadá e México já participam da Nafta, enquanto outros países da América Latina já fizeram acordos ao nível do FMI.

No Brasil, com a chegada do presidente Lula ao governo, novo vigor é dado à retórica do Mercosul. Há um claro intento de se fortalecer o bloco econômico da América do Sul e através dele partir para as negociações da Alca. No que se refere ao setor de móveis, objeto deste estudo, um importante passo foi dado recentemente rumo à uma discussão mais ampla no âmbito do Mercosul. No dia 31 de março deste ano foi assinada o acordo de instalação do "Foro de Competitividade da Cadeia Produtiva da Madeira e Móveis do Mercosul", onde pretende-se repetir a experiência do fórum brasileiro de competitividade de móveis (PAIVA e MANCINI, 2003).

Mesmo considerando a aquisição de acordos favoráveis para um país, há um fato que é inevitável em um acordo de abertura comercial: existem setores da economia que sempre irão sofrer mais do que os outros. Um exemplo atual deste problema dá-se no âmbito do Nafta, em que é crescente a manifestação dos pequenos agricultores mexicanos contra a entrada de produtos norte-americanos de produção subsidiada (PAIVA, 2003; PAIVA e MANCINI, 2003; SANT'ANNA, 2003).

No caso específico do setor de móveis, um recente estudo de UNICAMP-IE-NEIT (2002) concluiu que os países que integrarão a Alca, com exceção do México, já aplicam tarifas baixas, e provavelmente não haveria um incremento das exportações brasileiras de móveis em função da Alca. Por outro lado, o Brasil aplica altas taxas de importação (TEC do Mercosul de 19,5%) para móveis, e um acordo em que estas tarifas tivessem que ser desagravadas no curto prazo poderia ocasionar um aumento de importações. Neste sentido, alguns segmentos específicos do setor de móveis, como o de móveis populares, poderia ser duramente penalizado com a Alca.

Como se percebe, é imprescindível que o setor de móveis tenha uma participação efetiva no processo negociador da Alca. Assim, no que se refere às atuais iniciativas do atual governo brasileiro, nota-se que este tem enfaticamente evocado à participação da sociedade no governo. No plano da Alca, recentemente se lançou a proposta de um grupo de negociação objetivando a participação da sociedade civil. Desse modo, se a atual retórica vir se tornar realmente um fato significativo, as associações setoriais, as universidades, associação de classe, entre outros, passarão a ter um papel mais preponderante no auxílio do governo para a realização do acordo de livre comércio.

A maior motivação para a realização desta pesquisa está justamente galgada no espírito de colaboração da prática acadêmica com a definição das políticas do governo. Com este estudo de caso envolvendo empresas do setor de móveis da região sul do Brasil, pretende-se auxiliar e estimular os empresários do setor de móveis a colocarem em sua agenda a Alca ou mesmo os outros projetos de integração que tramitam na esfera do governo. Sobretudo, propõe-se um exercício aos empresários: como se posicionam em relação às oportunidades e barreiras na Alca? Que estratégias pretendem utilizar?

1.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Os Empresários e políticos devem se preparar melhor nas questões técnicas para ter um papel mais ativo nas negociações para a Área de Livre comércio das Américas (Alca).¹

No início da década de 80, os países em desenvolvimento, de maneira similar aos países industrializados nas décadas anteriores, iniciaram um longo processo para melhorar a sua colocação no mercado de exportações. O Brasil é um bom exemplo disso. Assim que os governantes começaram a perceber o inevitável caminho pela frente, uma série de programas passaram a ser direcionados para a melhoria da balança comercial do país.

A política de substituição de importações, apesar de todas as críticas², tem sido prática comum no anseio de tornar a balança comercial cada mais favorável para o país, mas importantes medidas no sentido de se implantar uma cultura de exportações saudável também já foram tomadas. Alguns setores da economia brasileira, agronegócios por exemplo, atingiram marcas históricas de superávit comercial, enquanto outros ainda são uma promessa de um futuro virtuoso nas práticas de exportação. O setor de móveis tem sido identificado como possuidor de grande potencial para uma inserção mais significativa no mercado global, e assim contribuir para a performance geral da balança comercial do país (Brasil/ MDIC, 2003).

Os esforços para direcionar o país para uma melhor colocação no mercado internacional tem sido dado junto ou mesmo como consequência de um processo acelerado e implacável de abertura comercial. Neste sentido, a consolidação do Mercosul pode ser vista como marco mais representativo na história da integração comercial na América do Sul. No entanto, no atual ambiente econômico globalizado, a criação de mega-blocos comerciais tem sido uma tendência, quando não uma imposição das forças econômicas. A Alca, por mais contundente que possa parecer, independentemente de

¹ Declaração do coordenador geral das negociações da ALCA do Itamaraty, Antônio Simões, durante o seminário "ALCA: cada vez mais próxima". (AMCHAM, 2002a)

² ARBACHE (2002) é um importante referencial neste tópico.

sua consolidação em 2005, parece algo mais iminente do que nunca.

Com a configuração da Alca, é inevitável que alguns setores da economia brasileira sofram, talvez alguns tornem-se até inviáveis. Por isso, mais do que nunca é necessário o conhecimento dos setores da economia do país. É preciso saber se os empresários são favoráveis à Alca ou se já estão levando em consideração no planejamento das empresas. É preciso ainda entender onde estão os pontos que consideram cruciais para a inserção setorial na Alca, ou quais as barreiras que estes vislumbram em um ambiente de maior liberalização comercial. Assim, dentro de uma perspectiva do marketing internacional, espera-se com este trabalho, prestar uma contribuição no entendimento da percepção do empresário do setor de móveis sul-brasileiro sobre as barreiras, incentivos e estratégias relacionados à Alca.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivos Gerais

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a percepção dos empresários do setor de móveis sul-brasileiros sobre a Alca. Para tanto, será apresentado um estudo de caso com 31 empresas do setor de móveis onde pretende-se chegar ao conhecimento sobre a opinião com relação à Alca, se são favoráveis ou não, e se já planejam, entre outros aspectos gerais ligados à liberalização comercial prevista para 2005. Com a agregação desses conhecimentos, ao final deste estudo devem ser dadas também sugestões de políticas úteis para o setor de móveis.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para a realização deste estudo propõe-se o levantamento da percepção dos empresários sobre os seguintes aspectos específicos relativos a um possível ambiente da Alca:

- Atitude geral do empresário;
- Barreiras que os empresários vislumbram em tal ambiente;
- Incentivos e oportunidades percebidos pelos empresários, e
- Estratégias de marketing pretendidas.

Além da pesquisa de campo proposta para esta pesquisa, serão levantados também dados atuais sobre importações e exportações de móveis.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 AMBIENTE DE MARKETING INTERNACIONAL

As forças do macroambiente são aquelas que afetam a estrutura, a conduta a atuação dos sistemas de marketing de uma empresa. Estas forças possuem um grande impacto sobre a empresa, mas esta não possui grande influência sobre as mesmas, por isso são tidas como fatores não controláveis pelas empresas. Uma questão fundamental relacionada ao ambiente, é o fato dele ser mutável, e em ritmo acelerado (KOTLER, 1996). O entendimento do ambiente é crucial para se operar com efetividade no mercado e para se levantar o quanto os produtos e as estratégias precisam ser adaptadas para as condições locais específicas de mercado (DOUGLAS e CRAIG, 1992).

Em um mundo globalizado, as empresas e os consumidores são cada vez mais afetados por forças do ambiente. As empresas bem sucedidas têm visões internas e externas de seus negócios e reconhecem que o ambiente de marketing está constantemente apresentando novas oportunidades e ameaças e compreendem a importância de monitorar continuamente e se adaptar (KOTLER, 2000). Assim, as empresas que sobrevivem são aquelas que estão integradas e conseguem se atualizar de acordo com as mudanças. No entanto, algumas vezes estas mudanças parecem sobrepujar a capacidade de adaptação da média das empresas (KOTLER, 1996).

Em um ambiente em rápida alteração, as empresas devem monitorar seis forças importantes para se inserir com sucesso no mercado: a demografia, a economia, a natural, a tecnologia, a política-legal e a sociocultural (KOTLER, 1996).

Em um primeiro momento, pode-se ver a liberalização econômica prevista pelo Acordo de Livre Comércio das Américas (Alca) como uma força de cunho econômico e político-legal. Assim, um grande desafio por parte do governo no processo de negociação é antever os efeitos econômicos positivos e negativos da integração e utilizar de sua força política e econômica para conseguir acordos favoráveis no que se refere ao marco normativo do bloco econômico. No entanto, no que se refere à dinamização

de acordos de comércio internacional, os governos também possuem restrições na sua capacidade de adotar políticas. Por exemplo, no que diz respeito às exportações, existem limitações na habilidade do governo em auxiliar nestas atividades, uma vez que as políticas são reguladas por órgãos internacionais como a OMC (YOUNG, 2001). As empresas têm o seu papel neste processo, uma vez que a sua participação é definida através de propostas e pressões de órgãos representativos setoriais.

Em um segundo momento à liberalização comercial, outras forças do ambiente passam atuar de maneira mais contundente. A integração econômica tem efeitos que vão além das alterações nos fluxos comerciais, sendo que estas alterações podem resultar em mudanças do nível de emprego e nível e distribuição de renda, entre outras mudanças no ambiente econômico, social, cultural, demográfico, etc. Muitas vezes a *rationale* da teoria do comércio internacional clássica pode não funcionar, especialmente quando se trata de países em desenvolvimento³.

Uma empresa não precisa ser grande para vender seus produtos para o mundo todo. Pequenas e médias empresas podem atuar nos mercados de nicho (KOTLER, 2000). No Brasil, a entrada de pequenas empresas na atividade exportadora tem sido encarada com bastante ânimo e alguns resultados positivos começam a aparecer. O entusiasmo com as exportações de pequenas e médias empresas é uma das tônicas do discurso de Dorothea Werneck, gerente especial da Apex: "quem diria a quatro anos que teríamos hoje pequenas empresas fazendo sucesso no mercado internacional? Quanto mais empresas tiverem sucesso, maior será o número de novas empresas que também irão enfrentar o desafio." Complementa ainda Dorothea: há uma "diversidade de casos e experiências que mostram que o país é viável, que é possível exportar, independente do tamanho da empresa." (WERNECK, 2002). Há portanto, a tentativa de se construir uma atmosfera de otimismo acerca da atividade exportadora no Brasil. Resta saber, no entanto, qual será o comportamento das empresas frente a um ambiente comercial liberalizado, e gradualmente livre de barreiras tarifárias.

³ ARBACHE (2002) apresenta importante análise sobre este aspecto, com especial enfoque na geração de emprego e nível de renda.

2.2 ÁREA DE LIVRE COMÉRCIO

Uma área de livre comércio (ALC) é um tipo de acordo econômico regional entre dois ou mais países em que se visa diminuir ou eliminar os impostos alfandegários e barreiras comerciais não tarifárias. Segundo as normas da Organização Mundial do Comércio (OMC), um acordo de livre comércio entre dois ou mais países deve prever a liberalização tarifária de pelo menos 85% dos produtos comercializados (PAIVA, 2003). No entanto, os países são livres para manter impostos aos países que não pertencem ao acordo. Ainda, uma ALC não está necessariamente isenta de barreiras comerciais entre os países membros. Na realidade são freqüentes as discussões acerca de restrições comerciais. Além disto, os países não pertencentes às áreas de livre comércio podem contornar as tarifas mais altas do bloco ao se exportar para um país de tarifa menor e depois para o país destino. Neste sentido, um passo à frente da ALC é a união alfandegária, onde todos os países adotam uma tarifa externa comum (KOTABE e HELSEN, 2000, p. 68).

Os acordos de liberalização comercial e de investimentos podem afetar tanto as vantagens específicas dos países ou regiões (VEP) como as vantagens específicas das firmas (VEF). A liberalização do comércio tem um impacto sobre as VEPs por via de seus efeitos dinâmicos, ao encorajar um ambiente econômico mais aberto e competitivo faz com que as firmas desenvolvam VEFs fortes. No entanto, a área de livre comércio pode apresentar um impacto (usualmente por protecionismo) mais imediato sobre as VEPs. Isso se deve a fatores como o efeito do acordo sobre as tarifas, regras de origem, estabelecimento de mecanismos de disputa, etc. (RUGMAN e GESTRIN, 1993)

2.2.1 A Área de Livre Comércio das Américas (Alca)

A idéia da integração do continente americano tem origens históricas que antecedem em mais de um século ao início das negociações da Alca. Dentro desta perspectiva, o Congresso Anfictiônico no Panamá (1826) pode ser considerado o primeiro antecedente da integração da América Latina (STUART, 1998). No entanto, as discussões

mais efetivas para a formação de uma área de livre comércio no continente americano surgiram, primeiramente em 1990, na Cúpula de Miami, e foi relançada em 1994 na cúpula de Belo Horizonte. Nesse encontro, ficou definido que a Alca deveria começar a funcionar no ano de 2005.

A Alca é um projeto de integração comercial que pretende reunir 34 países das Américas, somando um PIB de 11,5 trilhões de dólares e uma população de 800 milhões de habitantes. Nesse acordo, cada país possui uma cesta de produtos que devem ser isentos de tributos de importação em 2005, bem como um cronograma de ampliação dessa cesta. Assim, a idéia é aumentar gradualmente a quantidade de produtos nessa cesta até o ano de 2015. Para a configuração desse acordo, cada país deve "brigar" individualmente para deixar de fora os produtos menos competitivos até que as condições de competitividade de produção e comercialização desses produtos sejam melhoradas no país. No caso do setor de móveis brasileiro, estima-se que serão necessários pelo menos dois ou três anos para essa indústria competir com os EUA (RUTKOWSKI, 2002).

Dentro de um processo de negociação, estabelece-se um ambiente de desconfiança entre os membros do jogo econômico. Isto deve-se principalmente às incertezas com relação ao resultado da abertura comercial. São muitas as especulações sobre a Alca, mas felizmente existem alguns estudos que realmente procuram antever seus efeitos fornecendo resultados concebíveis.

GURGEL *et al.* (2002) fizeram uma simulação do ambiente da Alca, onde foram consideradas a eliminação tarifária para importações e dos subsídios às exportações. No que se refere aos produtos florestais, os resultados demonstram que haveria aumento de 0,23% na produção e 3,3% na exportação, mas 25,7% nas importações. Em termos monetários, haveria um ganho de apenas US\$ 470 mil na balança comercial de produtos florestais, enquanto para o setor de manufaturas e serviços haveriam perdas de US\$ 308 milhões. Quando considerados os efeitos gerais, os autores antevêm que a Alca seria benéfica para a balança comercial do Brasil. Os preços de exportação no

Brasil teriam um ganho de 1,5% enquanto que as importações teriam um incremento de 0,47% nos preços. As manufaturas perderiam 0,28% dos preços de exportação e haveria um acréscimo de 0,12% nos preços de importação. Em uma outra simulação, o autor demonstra que um acordo de liberalização comercial com a EU, que se chamaria Mercosul, traria maiores benefícios para os países do Mercosul do que a Alca.

As críticas à Alca provêm tanto dos norte-americanos como dos latino-americanos. Os primeiros temem uma redução do nível de emprego e consideram arriscado envolver-se com países com maior risco de desestabilização. Para os governos da América Latina, considera-se muito alto o custo de ajuste das economias com a economia norte-americana. Esta preocupação parece contar com um forte argumento, pois os EUA sozinhos são responsáveis por cerca de 60% do comércio praticado nas Américas, enquanto a Nafta participa com 85% e o Mercosul com 7% (CARVALHO e PARENTE, 1999).

O trabalho de CARVALHO e PARENTE (1999) apresenta algumas respostas importantes sobre o efeito da Alca para a economia brasileira por meio de simulações do ambiente de integração. De acordo com os autores, um acordo de livre comércio nas Américas traria para o Brasil um aumento muito maior do volume de importações do que o volume de exportações. Tal fato, complementam os autores, não é difícil de se visualizar levando-se em consideração que a maior parte das oportunidades de comércio para o Brasil já foram aproveitadas com a criação do Mercosul. Ademais, os fluxos de comércio atuais, bases para as criações de comércio, também desfavorecem a nossa balança comercial: as exportações brasileiras para a Alca (exceto o Mercosul) são de US\$ 14,03 bilhões, enquanto as importações são de US\$ 16,26 bilhões. Ao referirem-se aos resultados da pesquisa, os autores salientam "...deve-se ressaltar que, se por um lado esses resultados dão margem a conclusões sobre a intensificação do desequilíbrio da balança comercial brasileira nos próximos anos, por outro, deve-se estar atento para os efeitos extracomerciais que uma integração dessa natureza poderia trazer ao país, em termos de aumento de bem-estar, competitividade, etc."

Em um estudo apresentado pela consultoria At Kearney em parceria com a Câmara Americana do Comércio de São Paulo (Amcham-SP), foram apresentados possíveis impactos positivos e negativos da Alca para o Brasil. Dentre os impactos positivos, destacam-se: a) Acesso mais seguro e preferencial a um mercado mais abrangente; b) Maior nível de atração de investimentos; c) Criação de um ambiente competitivo que serve de “ensaio” para uma competição a nível global; d) Potencial de aumento em 50% no volume de exportação de nove produtos que hoje possuem barreiras não tarifárias nos EUA (AT KEARNEY, 2001)

No que diz respeito aos possíveis impactos negativos salientados por AT KEARNEY (2001) destacam-se: a) Em uma área heterogênea, com grandes diferenças de distribuição de renda, os ajustes podem provocar sérios impactos sociais no curto e médio prazos em algumas localidades; b) No caso da Alca, considerando que existem diferenças de PIB per capita de até 25 vezes e que existem diferenças em termos de expectativa de vida escolar de até 7 anos, a questão do ajuste na alocação de recursos possui um potencial de impacto significativo.

Em outro estudo levado a cabo pela Amcham, são identificados alguns dos problemas relacionados ao *lead time*⁴ da cadeia logística brasileira. Este pode ser um entrave para a competitividade das empresas do Brasil frente à Alca. De acordo com tal estudo, a supressão dos gargalos identificados na cadeia logística elevaria as exportações brasileiras em US\$ 20 bilhões, ou 40% das exportações de 1998.

O primeiro problema ressaltado pelo estudo é a falta de conhecimento dos seus *lead times* por parte das empresas. Na realidade as empresas reconhecem que haverá atraso nas liberações alfandegárias e se conformam com ele. Um outro problema é que os *lead times* são longos, variáveis e não tem confiabilidade. Além de comprometer o capital de giro das empresas, este problema faz com que os clientes estrangeiros desconfiem dos exportadores brasileiros por estes não conseguirem cumprir prazos. Enfim, o estudo recomenda que seja simplificado o processo alfandegário e que sejam sincronizadas as ações dos órgãos envolvidos com exportação (AMCHAM, 2003b).

⁴ Tempo requerido para um produto chegar até o seu destino de exportação.

Finalmente, um grande esforço tem sido despendido pelo Ministério das do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio (Brasil/ MDIC) no sentido de se identificar os entraves a competitividade da economia nacional no cenário da área de livre comércio das Américas. Em dezembro de 2002, divulgou-se o resultado de uma série de estudos sobre a competitividade de 20 setores da economia brasileira frente à Alca (Brasil / MDIC, 2003). Segundo tal estudo, o setor de madeira e móveis possui prioridades de políticas relacionadas à promoção comercial. A reestruturação da política industrial e a atração de capital estrangeiro são aspectos de muita relevância para o sucesso do setor na Alca. Finalmente, no que se refere aos aspectos relevantes (não prioritários) para a negociação do setor para o acordo da Alca identificou-se a política de acesso e defesa comerciais.

2.2.1.1 Processo de negociação

Os acordos da Alca são feitos por meio de um sistema de grupos de negociação. Tal sistema foi criado na Reunião Ministerial da Costa Rica, onde foram criados nove grupos ligados ao Comitê de Negociações comerciais. Na citada reunião, definiu-se também que presidência da Alca deveria ser exercida em um sistema de rodízio entre os países pertencentes ao acordo (JAKOBSEN, K; MARTINS, R, 2002, ZLEA, 2003). Em seguida são apresentados os grupos de negociação e seus principais objetivos de acordo com o MDIC.

Acesso aos Mercados: facilitar a integração das economias menores e sua plena participação nas negociações. Eliminar progressivamente as tarifas e as barreiras não-tarifárias e outras medidas de efeito equivalente que restringem o comércio entre os países participantes

Investimento: estabelecer um marco jurídico para a promoção, mediante a criação de um ambiente estável e previsível que proteja os investidores, seu investimento e os fluxos a eles relacionados, sem criar obstáculos a fora do hemisfério.

Serviços: Estabelecer disciplinas para liberalizar progressivamente o comércio de ser

viços, de modo que permita alcançar uma área hemisférica de livre comércio.

Mercados Públicos: ampliar o acesso aos mercados de compras governamentais dos países da Alca. Estabelecer normas para assegurar a abertura e a transparência nos procedimentos das compras governamentais. Assegurar a não-discriminação nas compras governamentais dentro de um alcance a ser negociado. Assegurar um exame imparcial e justo para a solução das reclamações e recursos de fornecedores sobre as compras governamentais, e a implementação de tais soluções.

Solução de controvérsias: estabelecer mecanismo justo, transparente e eficaz para a solução de controvérsias. Identificar meios para facilitar e fomentar o uso da arbitragem e outros mecanismos alternativos de solução de controvérsias para resolver disputas comerciais privadas no âmbito da Alca.

Agricultura: os objetivos do Grupo de Negociação sobre Acesso a Mercados deverão ser aplicados ao comércio de produtos agrícolas. Assegurar que as medidas sanitárias e fitossanitárias não sejam aplicadas de maneira a constituírem um meio de discriminação arbitrária ou injustificável entre países ou uma restrição disfarçada ao comércio internacional. Eliminar os subsídios às exportações agrícolas que afetem o comércio no hemisfério. Identificar, e submeter a maior disciplina, outras práticas que distorçam o comércio de produtos agrícolas, inclusive aquelas que tenham efeito equivalente ao dos subsídios às exportações agrícolas. Incorporar os progressos alcançados nas negociações multilaterais sobre agricultura.

Direitos de propriedade intelectual: reduzir as distorções no comércio hemisférico e promover e assegurar uma adequada e efetiva proteção dos direitos de propriedade intelectual.

Subvenções, direitos antidumping e direitos compensatórios: examinar maneiras de aprofundar, caso seja apropriado, as disciplinas existentes que figuram no acordo da OMC sobre Subsídios e Medidas Compensatórias e lograr um maior cumprimento das disposições do mencionado Acordo da OMC. Alcançar um entendimento comum com vistas a melhorar, onde possível, as regras e procedimentos relativos à operação e apli

cação das legislações sobre dumping e subsídios, a fim de não criar barreiras injustificadas ao comércio no hemisfério.

Política de concorrência: garantir que os benefícios do processo de liberalização da Alca não sejam prejudicados por práticas empresariais anticompetitivas. Avançar em direção ao estabelecimento de uma cobertura jurídica e institucional de âmbito nacional, sub-regional ou regional que proscrisse o exercício de práticas empresariais anticompetitivas. Desenvolver mecanismos que facilitem e promovam o desenvolvimento de políticas de concorrência e garantam o cumprimento dos regulamentos relativos à livre concorrência entre os países do hemisfério.

2.3 PANORAMA DO SETOR DE MÓVEIS

2.3.1 Panorama Mundial

A produção mundial de móveis está estimada em aproximadamente US\$ 200 bilhões, 79% da qual está concentrada em países desenvolvidos (ABIMOVEL, 2003a). A maior porção desta quantidade, 64%, é produzida nas sete maiores economias do mundo: EUA, Itália, Japão, Alemanha, Canadá, França e Reino Unido. Em termos de comércio internacional, em 2001 foram comercializados US\$ 55 bilhões, englobando 50 países em atividades de comércio.

Na TABELA 1 é apresentada a participação no comércio mundial dos maiores importadores e exportadores de móveis de 1998-1999. É notável a presença dos quatro principais exportadores, Canadá, Itália, EUA e Alemanha, que em 1999 responderam por quase 50% das exportações mundiais de móveis. No período apresentado na TABELA 1, o Brasil está colocado como 18º exportador, respondendo por 1,33% do comércio em 1998 e 1,54% em 1999.

TABELA 1 - PARTICIPAÇÃO NO COMÉRCIO MUNDIAL DOS PRINCIPAIS IMPORTADORES E EXPORTADORES DE MÓVEIS (1998 - 1999)

País	Exportação		País	Importação	
	1998 (%)	1999 (%)		1998 (%)	1999 (%)
Canadá	16,36	17,54	EUA	27,03	30,23
Itália	10,61	9,56	Alemanha	11,19	9,29
EUA	8,48	8,10	Japão	7,36	8,47
Alemanha	7,95	7,33	Reino Unido	6,07	5,87
Indonésia	3,09	4,27	França	5,15	4,97
Malásia	3,67	4,16	Canadá	3,69	3,91
China	3,50	4,09	Holanda	3,30	3,46
Suíça	4,41	3,99	Itália	3,60	3,40
França	4,01	3,79	Bélgica/ Luxemburgo	3,51	3,29
Bélgica	2,99	3,09	Suíça	2,33	2,19
Áustria	3,01	3,04	Espanha	2,03	2,15
México	2,32	2,64	Hong Kong	2,17	2,1
Polônia	2,72	2,63	Áustria	2,09	2,01
Finlândia	2,87	2,56	China	1,49	1,69
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
Brasil (18º)	1,33	1,54	Brasil (35º)	0,32	0,20

FONTE: UNICAMP-IE-NEIT, 2002

No que diz respeito às importações, é interessante observar que os EUA é de longe o maior importador, respondendo por 30,2% das importações mundiais em 1999. A Alemanha, Japão e Reino Unido são os quatro países no ranking de importadores de móveis e o Brasil, figura em 35ª colocação.

É oportuno também trazer a tona alguns dados referentes ao México, pois o país possui várias semelhanças econômicas com o Brasil, além de ser um dos destaques na produção e comercialização de móveis no cenário mundial. Ademais, o país faz parte do projeto da Alca, e pode representar uma ameaça para o setor de móveis do Brasil.

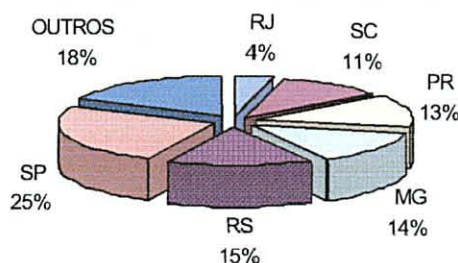
Segundo UNICAMP-IE-NEIT (2002, p. 23), com a consolidação da Nafta em 1995 houve um grande aumento no saldo comercial da cadeia produtiva de madeira e móveis entre o México e EUA. De 1995 a 2001 o México passou de um saldo comercial de móveis de US\$ 616 milhões para US\$ 2,09 bilhões, ou seja, uma taxa de crescimento anual de 22,6%. O saldo negativo do setor de madeira para o México passou de US\$ 74,5 milhões para US\$ 235,3 milhões no mesmo período.

Em primeiro momento a má performance no saldo comercial de madeiras pode ser visto como um gargalo para a produção moveleira mexicana. No entanto, verifica-se que o país preferiu uma estratégia de saldo comercial negativo de madeira e um grande saldo no comércio de móveis, um produto de maior valor agregado.

2.3.2 O Setor de Móveis do Brasil

O setor de produção de móveis brasileiro está distribuído geograficamente em pólos, onde agrupam-se indústrias, fornecedores de matéria-prima e distribuidores, chegando em alguns casos a formar verdadeiros *clusters* industriais. Cerca de 39% das indústrias estão alocadas na Região Sul do país, enquanto o estado que agrega individualmente o maior número de indústrias é São Paulo, com 25% das indústrias do país (GRÁFICO 1).

GRÁFICO 1- DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS INDÚSTRIAS DE MÓVEIS



FONTE: UNICAMP-IE-NEIT (2002).

NOTA: Elaborado pelo autor

Na TABELA 3 são apresentados os principais pólos moveleiros do Brasil e suas características. Os estados da região Sul possuem grande relevância no âmbito nacional, destacando-se sobretudo nas exportações. É oportuno salientar que existe uma grande diferença de competitividade entre os pólos, questão que deve ser levada em consideração nos processos de liberalização comercial. Os pólos do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina destacam-se em competitividade dos demais Estados, que tem deficiências ligadas à qualidade dos produtos, tecnologias apropriadas e mão-de-obra especializada, além de não possuir uma cultura exportadora (UNICAMP-IE-NEIT, 2002, p. 46).

Cerca de 85% dos estabelecimentos de fabricação de artigos mobiliários industriais brasileiros fazem móveis de madeira (UNICAMP-IE-NEIT, 2002, p. 32). Em 2000, o número de estabelecimentos para a fabricação de móveis era 15.540, dos quais 13.223 (85%) produziam móveis com predominância de madeira. Um aspecto ressaltado pelo autor supracitado é que o número de estabelecimentos formais é bem diferente

do número de estabelecimentos existentes no país. Conforme a Abimóvel, o número total de empresas no país deve chegar a 50.000. Uma das características do setor no Brasil é grande absorção de mão-de-obra e presença marcante de pequenas e médias empresas (BANCO DO BRASIL, 1999). Pode-se observar na TABELA 2 a predominância de micro-empresas, mas um número pequeno de grandes.

TABELA 2 - NÚMERO DE INDÚSTRIAS DE MÓVEIS DE MADEIRA NO BRASIL.

N.º de Empregados	Predominância de madeira	%
Micro (Até 19)	11627	87,9%
Pequena (20 - 99)	1401	10,6%
Média (100 - 499)	182	1,4%
Grande (Mais de 500)	13	0,1%
Total	13223	

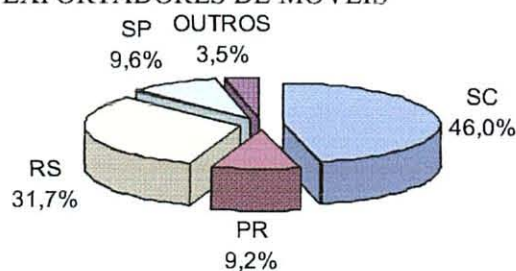
FONTE: UNICAMP-IE-NEIT (2002).

NOTA: As classes foram reorganizadas para atender ao critério do IBGE de classificação.

Uma das características mais salientes do setor de móveis brasileiro é a verticalização no processo produtivo. Esta característica diferencia o setor de móveis do Brasil de países mais desenvolvidos como a Itália. Não raro, empresas se encarregam de comprar a madeira serrada, secagem, pré-processamento até a fabricação do móvel. Há casos em que o fabricante chega a investir em reflorestamentos para garantir o suprimento de matéria-prima (IPT, 2002).

O Estado brasileiro de maior destaque nas exportações de móveis é Santa Catarina, com 46% das exportações. Não menos relevante é o papel do Estado do Rio Grande do Sul, com 31,7% de todos os embarques. São Paulo é responsável por 9,6% e o Paraná por 9,2% das exportações. Como percebe-se, é na região Sul do país onde concentra-se a grande massa de exportações de móveis (GRÁFICO 2).

GRÁFICO 2 - PRINCIPAIS EXPORTADORES DE MÓVEIS



FONTE: MDIC (2001).

NOTA: Elaborado pelo autor.

TABELA 3 - CARACTERÍSTICAS DOS PRINCIPAIS PÓLOS MOVELEIROS DO BRASIL

POLO MOVE-LEIRO	UF	EMPRESAS	EMPREG.	MERCADOS	PRINCIPAIS PRODUTOS
Ubá	MG	153	3150	MG, SP, RJ e BA	Cadeiras, dormitórios, salas, estantes e móveis sob encomenda
Bom Despacho e Martinho Campos	MG	117	200	MG	Cadeiras, dormitórios, salas, estantes e móveis sob encomenda
Linhares e Colatina	ES	130	3000	SP, ES e BA	Móveis retilíneos (dormitórios e salas) e móveis sob encomenda
Arapongas	PR	145	5500	Todos as UF	Móveis retilíneos, estofados, de escritório e tubulares
Votuporanga	SP	350	7000	Todos as UF	Cadeiras, armários, estantes, mesas, dormitórios, estantes e móveis sob encomenda em madeira maciça
Mirassol, Jaci, Bálamo e Neves Paulista	SP	80	3000	SP, MG, RJ, PR e NE	Cadeiras, salas, dormitórios, estantes e móveis sob encomenda
Tupã	SP	54	700	SP	Mesas, racks, estantes, cômodas e móveis sob encomenda
São Bento do Sul e Rio Negrinho	SC	210	8500	Exportação, PR, SC e SP	Móveis de pinus, sofás, cozinhas e dormitórios
Bento Gonçalves	RS	130	7500	Exportação, todas as UF	Móveis retilíneos, móveis de pinus e metálicos (tubulares)
Lagoa Vermelha	RS	60	1800	Exportação, RS, SP, PR, SC	Dormitórios, salas, móveis de pinus, estantes e estofados

FONTE: UNICAMP-IE-NEIT (2002).

Em 2001, 357 empresas do Brasil estiveram envolvidas com exportações de móveis, sendo que os principais embarques foram de móveis de madeira (33%), móveis para dormitórios (32%) e partes para acentos e outros materiais (6%). No que se refere à Região Sul, em 2002 um número de 315 empresas exportaram, sendo 59 do Paraná, 121 de Santa Catarina e 145 do Rio Grande do Sul (PORTAL DO EXPORTADOR, 2003)

2.3.2.1 Políticas brasileiras promoção de exportações de móveis

Existem no Brasil alguns programas de incentivo às exportações patrocinados pelo governo e por associações setoriais. De maneira geral, estes programas estão associados ao Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e do Comércio (MDIC), através da secretaria de comércio exterior (Secex); ou ao ministério das relações exteriores (MRE). No entanto, dois programas são direcionados à promoção de exportações de móveis: um projeto da Apex e o Promóvel.

Em primeiro lugar, o setor de móveis conta com nove projetos na Apex, promovido pelo Sebrae, em que o principal objetivo é elevar as exportações de móveis a um patamar de US\$ 1 bilhão até 2003. O suporte da Apex visa a promoção do comércio internacional através da preparação das firmas para exportar, ajudando-as a adequar os produtos e dando suporte às atividades de promoção de comércio internacional (APEX, 2002).

Além dos projetos supracitados, um outro projeto para a promoção de exportações de móveis é o Promóvel, da Abimóvel. O projeto foi criado com o objetivo de fortalecer as indústrias de móveis para competir no mercado globalizado por meio investimento nos seguintes projetos: ISO 9000; Sensibilização ISO 14000; Selo verde; Produção de normas técnicas para fabricação de móveis; Programa de gestão de qualidade e produtividade; Aquisição de *know-how* no exterior; Missões empresariais; Estudos de mercados internacionais; Marketing no exterior; Formação de consórcios; Móveis brasileiros em exposições internacionais; Desenvolvimento de *design*; Pontos avançados de negócios no exterior; Capacitação gerencial; Adequação de plantas fabris e; Prospeção do mercado de móveis dos Estados Unidos (ABIMOVEL, 2003b).

2.3.2.2 Geração de emprego e renda

É também relevante o papel do setor de móveis na geração de empregos. Entre os anos de 1994 e 1999 o número de colocações saltou de 312,5 mil para 344,6 mil, representado um aumento de 10,3%. As maiores concentrações do emprego encontram-se nas sub-cadeias de Preparação da Madeira e em Outros Móveis. “A fabricação de móveis com predominância de madeira é responsável pela maior geração de empregos na cadeia” (UNICAMP-IE-NEIT, 2002). Em 2000, a fabricação de móveis no país ocupou aproximadamente 189 mil pessoas, dos quais 145.726 (77%) são posições na categoria de móveis com predominância de madeira (UNICAMP-IE-NEIT, 2002).

É oportuna a citação do estudo de KURESKI et al. (2002), que ilustra a capacidade de geração de empregos do setor de móveis. Em uma aplicação da matriz insumo-produto do Paraná de 1995, os autores demonstraram que a cadeia produtiva de madeira e móveis possui no Estado um coeficiente total de emprego na ordem de 106,6⁵, isto é: a cada R\$ 1 milhão investidos na cadeia, há a criação de 106,6 postos de trabalho, direta e indiretamente. Essa é uma capacidade de geração de empregos menor do que a da agropecuária (228 empregos), mas é superior ao da indústria têxtil (90 vagas), de papel e papelão (64 vagas), entre outros.

Um importante aspecto da produção industrial é a produtividade da mão de obra. Conforme UNICAMP-IE-NEIT (2002), a atividade de fabricação de móveis com predominância de madeira tem uma produtividade média de R\$ 11.422 mil. Ainda, as empresas do grupo das 10% menos competitivas possuem uma produtividade de R\$ 192 mil por operário, enquanto as que estão no grupo das 10% mais competitivas possuem produtividade de R\$ 29.512 mil.

A variação do emprego decorrente do aumento da exportação, estudado por ARBACHE (2002), é também é um aspecto que convém citar. Nesta questão o autor avaliou a variação do emprego de 1985 à 1995 para a Mão-de-obra qualificada (Q) e

⁵ O coeficiente total de emprego relaciona dados do total de pessoal ocupado da PNAD para o Paraná (1995): empregos formais, empregos informais, empregos sem remuneração e empregadores.

pouco qualificada (MQ) para todos os setores da economia brasileira. Para o setor de madeira e mobiliário, os resultados do estudo indicam que houve uma mudança igualmente de 6% para a Q e MQ. De acordo com os resultados, tal percentual é só maior, tanto para Q e MQ, nos setores de papel e gráfica, fabricação de calçados e indústrias diversas. No total da economia, observa-se uma variação de +2% do emprego para Q e +1% para MQ, ou seja, os empregados de maior qualificação são mais beneficiados com as exportações.

As importações também acarretam mudanças, embora de forma negativa, na estrutura de emprego. No estudo supracitado do professor Jorge Arbache, analisou-se a variação do emprego decorrente da importação dos bens de consumo no período de 1985 a 1995. As importações causaram a queda de 2% das vagas tanto para a mão-de-obra qualificada quanto para a menos qualificada. Para o total da economia, observa-se que houve uma mudança de -2% para MQ e -1% para Q, i.e, as importações prejudicaram mais os empregados de menor qualificação. Uma das evidências mais importantes apontadas por ARBACHE (2002) é de que a “competitividade internacional das firmas exportadoras brasileiras está associada à ganhos de escala e à tecnologia, e não às vantagens comparativas clássicas”.

2.3.2.3 Entraves às exportações

De acordo com SILVA (2003), um dos principais fatores que atravancam o desenvolvimento das exportações das empresas brasileiras é o fator cultural. As empresas exportam somente quando lhes convém, geralmente em situações em que o câmbio esteja muito favorável. Isto prejudica a reputação brasileira, uma vez que uma das exigências de clientes internacionais é a garantia e constância de fornecimento. Por outro lado, se uma empresa vende para o mercado doméstico, ela geralmente participa de um ambiente protegido por barreiras tarifárias e não tarifárias que protegem a empresa nacional. Além disto, estas empresas possuem um maior conhecimento do mercado e das preferências do consumidor e podem também delinear e entender os concorrentes internos (SILVA, 2003).

A Confederação Nacional da Indústria (CNI) realizou recentemente uma pesquisa sobre "os problemas da empresa exportadora brasileira". De acordo com o estudo, os empresários do setor de móveis tem uma percepção diferenciada da média das empresas brasileiras sobre os entraves à expansão das exportações. Para 51,2% dos empresários do setor, a maior dificuldade é o ressarcimento de créditos tributários, enquanto que a média das empresas brasileiras considera a burocracia alfandegária como maior problema (40,8% dos entrevistados). Ainda, grande porcentagem dos empresários do setor percebem como importantes o custo do frete internacional (36,6%), as dificuldades de acesso ao financiamento da produção (36,6%) e as dificuldades de acesso a financiamento das exportações (41,5%) como maiores entraves para a expansão das exportações (CNI, 2002).

No que se refere às áreas de prioridade de atuação do governo é preponderante a opinião do empresário sobre a necessidade de desoneração tributária (73,8% de respostas) e a melhoria nas condições de financiamento à exportação (64,3%). Esta percepção está em consonância com o que pensam a maioria dos outros empresários, pois 63,5% acreditam que a prioridade está na desoneração tributária, enquanto que 54% vêem a necessidade de melhores condições de financiamento.

São apresentados no QUADRO 1 alguns dos fatores críticos da cadeia produtiva de móveis identificados por IPT (2002). Conforme o autor, um fator crítico é "qualquer variável ou conjunto de variáveis, que afeta, positiva ou negativamente, o desempenho do sistema". Estes fatores devem constituir importante fonte para discussão e comparação com a presente pesquisa.

QUADRO 1 - FATORES CRÍTICOS DA CADEIA PRODUTIVA DE MÓVEIS.

Aspecto	Fator crítico
Estrutura produtiva	Elevada verticalização do setor
	Informalidade do setor
	Baixa qualidade das máquinas nacionais
	Baixos investimentos em <i>design</i>
Ambiente institucional e organizacional	Baixa difusão e uso de normas técnicas
	Falta de sistemas de informação
Distribuição	Dependência de poucos canais de distribuição para o M. Externo
	Concorrência predatória
	Escassa tradição exportadora da indústria de móveis nacional

FONTE: Elaborado à partir de IPT (2002).

NOTA: Elaborado pelo autor.

2.4 PERCEPÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

De acordo com definição de BERELSON e STEINER⁶, citado por KOTLER (2000, p.195), a percepção é "o processo por meio do qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para criar uma imagem significativa do mundo. KOTLER (2000, p.195) menciona três processos relacionados à percepção: atenção seletiva, distorção seletiva e retenção seletiva.

O primeiro aspecto, a atenção seletiva, é o processo pelo qual o indivíduo filtra as informações. Neste aspecto, o desafio é saber que estímulos a pessoa perceberá. A distorção seletiva é o processo pelo qual o indivíduo intercepta as informações e as interpreta, de maneira a adaptá-la aos seus prejulgamentos. Finalmente, o processo de retenção seletiva é a aquele em que as informações significativas, de acordo com as crenças e atitudes pessoais, são mantidas na memória do indivíduo.

Em vários estudos de marketing internacional, a análise da percepção do ambiente externo da administração das empresas tem sido considerada como um importante aspecto no estudo da performance das exportações das firmas. SILVA (1996, p. 79) incluiu a percepção da posição competitiva e dos incentivos relacionados com as exportações como importantes variáveis na determinação das estratégias de marketing. No modelo proposto pelo autor, tais variáveis influenciam as estratégias passadas e futuras, que por sua vez influenciam a performance nas exportações.

Na concepção apresentada por AXINN (1988, p. 63), o entendimento da percepção da atividade exportadora é importante porque pode denotar avaliações positivas ou negativas e assim também indica o grau em que a firma provavelmente se envolverá nas exportações.

Para LAGES (2000, p. 32), as atitudes referentes à atividade exportadora estão associadas a um número de barreiras à exportação. Para ele, os empresários que percebem menos riscos e barreiras para a exportação, usualmente têm uma atitude positiva

⁶ BERLSON, B.; STEINER, G. A. **Human behavior: an inventory of scientific findings**. Nova York: Harcourt Brace Jovanovich, 1964, p. 88.

em relação a isto, com consequências positivas na performance das exportações.

No que diz respeito à decisão para exportar, ALI (1998, p.32) teceu duas importantes hipóteses referentes às barreiras percebidas por exportadores e não-exportadores. Em primeiro lugar, o autor questiona se uma maior proporção dos administradores de firmas não exportadoras percebem maiores barreiras à exportação do que os exportadores. Em seguida, o autor questiona se os gerentes de firmas em um estágio menos avançado de envolvimento com exportação percebem mais riscos do que aqueles que estão mais envolvidos. Ambas as hipóteses são confirmadas no estudo do autor.

Três aspectos são ressaltados por ROCHA e CHRISTENSEN (1994, p. 116) na análise da percepção dos gerentes: a) percepção da distância cultural aos mercados estrangeiros; b) percepção das barreiras à exportação e; c) percepção da habilidade dos incentivos do governo em ajudar os exportadores a superar obstáculos.

Em seguida, são apresentadas as revisões sobre a percepção das barreiras, dos incentivos e oportunidades e das estratégias de marketing internacional.

2.4.1 Barreiras à Exportação

Em um ambiente de integração econômica do tipo livre comércio, o objetivo é eliminar as barreiras tarifárias existentes entre os países. No entanto, este não é o único tipo de barreira que as empresas e os setores da economia enfrentam e existem também as barreiras técnicas e as não tarifárias. BARBOSA⁷, citado por UNICAMP-IE-NEIT (2002, p. 83), define estes três tipos de barreiras:

- *Barreiras tarifárias*: tarifas de importação, outras taxas e valoração aduaneira;
- *Barreiras Não-tarifárias*: restrições quantitativas, licenciamento e importações, procedimentos alfandegários, medidas *antidumping* e compensatórios;
- *Barreiras Técnicas*: normas e regulamentos técnicos, regulamentos sanitários, fitos-sanitários e de saúde animal.

⁷ BARBOSA, R.A. Barreiras Comerciais dos Estados Unidos. Embaixada do Brasil. Washington, D.C. Outubro 2001.

Sobre as barreiras técnicas e as não-tarifárias, o posicionamento do Brasil é de que o acordo deveria englobar um processo amplo, em que esses tipos de barreiras fossem considerados. Por outro lado, os EUA pregam que o acordo deveria restringir-se a um acordo de liberalização tarifária (RUTKOWSKI, 2002). De qualquer modo, sabe-se que ambos os países possuem interesse em manter várias barreiras não-tarifárias, mas as maiores controvérsias estão justamente relacionadas à Agricultura norte-americana altamente subsidiada.

No que diz respeito às barreiras tarifárias do segmento moveleiro (Seção 9403 do sistema harmonizado⁸), o Brasil adota o sistema de tarifa externa comum (TEC) do Mercosul, que atualmente é de 19,5% (*Ad. Valorem*), sendo que para os países do Mercosul essa tarifa é nula.

Na TABELA 4 são apresentadas as tarifas de importação de móveis do México, Canadá, EUA e União Européia. Verifica-se que o valor das tarifas do Mercosul são superadas pela média tarifária adotada pelo México, que é de 24,3% para 16 produtos de 8 dígitos da Seção 9403. Já as tarifas aplicadas pelos EUA abrange 23 produtos de 8 dígitos e são nulas. As tarifas aplicadas pelo Canadá são em média 5.0 pontos percentuais, sendo que este país possui acordos preferenciais com o Brasil com uma tarifa média de 3,0%. A União Européia aplica uma tarifa média de 0,8%, com um acordo preferencial de tarifa média equivalente a este percentual (UNICAMP-IE-NEIT, 2002, p. 96 - 105).

TABELA 4 - TARIFAS DE IMPORTAÇÃO DO EUA, MÉXICO, CANADÁ E EU

País/ Bloco	Tarifa Média	Tarifa Mínima	Tarifa Máxima	Desvio Padrão	Acordos Preferenciais Brasil	N. de itens de 8 dígitos
EUA	0,0	0,0	0,0	0,0	Não	23
México	24,3	13,0	30,0	4,5	Não	16
Canadá	5,0	0,0	9,5	4,8	Sim (T. Média = 3,0)	13
UE	0,8	0,0	5,6	1,5	Sim (T. Média = 0,8)	24

FONTE: UNICAMP-IE-NEIT (2002)

⁸ A seção 9043 engloba os móveis de madeira, de metal, de plástico, de outros materiais e partes de móveis.

Uma barreira para entrada é qualquer coisa que diminua a probabilidade, escopo ou velocidade de competidores potenciais a entrarem em um mercado (SHEPHERD⁹, citado por KARAKAYA e HARCAR, 1999, p. 59). Embora a maioria das barreiras discutidas para a entrada em mercados domésticos sejam similares em mercados internacionais, algumas barreiras diferem devido ao ambiente de marketing internacional. KOTLER¹⁰ (citado por KARAKAYA e HARCAR, 1999, p. 60) afirma que as barreiras nos mercados internacionais podem incluir requerimentos legais discriminatórios, favoritismo político, acordos de cartel, viés cultural e social, canal de distribuição não amigável e recusa de cooperação de executivos de negócios e governos.

Existem diferenças entre as barreiras enfrentadas pela firma exportadora em cada estágio do seu estabelecimento no mercado exportador (PARRA - 1996, p. 29 - 36). Nas fases iniciais, a preocupação básica do exportador é a pesquisa, localização e a avaliação dos mercados em potencial, a aquisição de experiência para iniciar a atividade exportadora. Já os exportadores experientes se deparam com frequência com as dificuldades de como manter ou expandir as exportações: restrições na importação e exportação, custo e disponibilidade de transporte, flutuações das taxas de câmbio, recebimentos de clientes no exterior, expansão da distribuição, inteligência de marketing - oportunidades comerciais e oportunidades de encontros com clientes.

Para AXINN (1988, p. 64), a complexidade de exportação é o grau em que a exportação é percebida como sendo difícil para implementar ou de realizar. Dentre os fatores mais frequentemente citados, ressalta-se a burocracia e a o financiamento para as exportações. Tendo-se a variável performance como dependente, a autora encontra uma relação negativa entre esta e a complexidade percebida na atividade exportadora. Esta relação negativa entre as duas variáveis, como ressalta a autora, é coerente com os

⁹ SHEPHERD, W. **The economics of industrial organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979.

¹⁰ KOTLER, P. Megamarketing. **Harvard Business Review**. V. 64, March-April, p. 117-124, 1986.

resultados de outras pesquisas, como EDMUNDS e KHOURY¹¹ e SCHLEGELMILCH¹² por ela citados.

CHRISTENSEN; R0CHA e GERTNER (1987) estudaram as barreiras percebidas para a exportação sobre os seguintes aspectos: a) Incentivos financeiros; b) Forte competição internacional; c) Obstáculos internos à firma e; d) Necessidade de atender a demanda interna. Nesta análise, os autores concluem que os ex-exportadores percebem maiores obstáculos para a exportação do que os exportadores de sucesso. Ainda, SIMPSON e KUJAWA¹³, citado por CHRISTENSEN; R0CHA e GERTNER (1987), demonstra que os exportadores possuem menor aversão ao risco do que os não-exportadores. Os autores citam outros estudos em que foram encontradas relações não significativas ou até negativas entre a percepção do risco e a atividade exportadora.

Ao estudar o nível de percepção das barreiras de entrada no mercado externo de pequenas empresas na Nova Zelândia, DEAN; MENGÜÇ e MEYERS (2000, p. 470) encontraram 5 principais “macro” barreiras através da análise fatorial: 1) Restrições estrangeiras e padrões; 2) Falta de foco e compromisso nos mercados externos; 3) Problemas relacionados com o produto; 4) Impedimentos financeiros; 5) Preocupações com moedas estrangeiras.

No modelo apresentado por SILVA (1996, p. 79), as barreiras são consideradas tanto para o período passado como para o futuro. Em tal modelo, as percepções das barreiras passadas, em conjunto com o desempenho das exportações e os objetivos estratégicos passados das empresas influenciariam as estratégias de marketing passadas, que por sua vez influenciam as exportações futuras. Assim, a empresa ganha experiência, o ciclo se repete em período futuro. No estudo para o setor de celulose e papel, o

¹¹ EDMUNDS, S.E.; KHOURY, S.J. Exports: a necessary ingredient in the growth of small business firms. **Journal of Small Business Management**. pp. 54-65, October, 1986.

¹² SCHLEGELMILCH, B.B. Can export performance be explained by attitudinal differences? **Managerial and Decision Economics**, v. 7, pp. 249-254, 1986

¹³ SIMPSON, C.L.; KUJAWA, D. The export decision process: an empirical enquiry. **Journal of International Business Studies**. pp-107-117, Spring, 1974.

autor encontra uma relação significativa das barreiras passadas com as estratégias de produto, de preço, de distribuição; de produção e formulação estratégica.

Em recente estudo de KUME, ANDERSON e OLIVEIRA (2001) foram identificadas as principais barreiras não-tarifárias para a exportação das empresas brasileiras aos países do Mercosul. Na pesquisa, um número de 412 empresas responderam um questionário, dentre as quais 11,7% pertenciam ao setor Madeira e Mobiliário. Procurou-se avaliar a percepção dos empresários com relação às barreiras não-tarifárias (BNT), que os autores dividiram em barreiras visíveis e invisíveis. Dentre as barreiras visíveis, as que os empresários atribuíram maior grau de importância foram as despesas com seguro e frete e gastos com aduana. Com relação às barreiras invisíveis percebidas, destacam-se: exigência de etiqueta, trâmites aduaneiros excessivos, inspeção prévia e requisitos de inspeção e testes. No que se refere aos procedimentos necessários para a correção dos entraves às exportações brasileiras, identificou-se a eliminação da aplicação dos direitos *antidumping* no comércio dentro do Bloco. A prática de *dumping* por parte de firmas dos países membros deveria ser avaliada e julgada pelos órgãos de defesa da concorrência e é indicada a adoção de procedimento aduaneiro único entre os países do Mercosul (KUME, ANDERSON e OLIVEIRA, 2001).

Vários estudos têm sido realizados para avaliar a percepção dos executivos de empresas exportadoras. Por outro lado, poucos esforços tem sido dispensados para esta questão com executivos de empresas não exportadoras. Na maioria das vezes, a percepção de empresas não-exportadoras é utilizada apenas como parte complementar nos estudos (LEONIDOU, 1994), enquanto alguns estudos, como BILKEY e TESAR¹⁴ (1977, citado por LEONIDOU (1994), enfatizam a questão dentro de uma perspectiva do estágio das exportações das empresas. Em BILKEY e TESAR (1977), concluiu-se que as empresas que se envolveram ativamente em exportações percebiam menos barreiras do que as empresas que exportavam na base de pedidos inesperados. LEONIDOU (1994,

¹⁴ BILKEY, W.J.; TESAR, B. G. The export behaviour of smaller wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**. Spring-Summer, pp. 93-98, 1977.

p. 21) concluiu que as empresas não exportadoras percebem a crescente competição nos mercados mundiais e a inability de oferecer preços competitivos no exterior eram as maiores barreiras para a atividade de exportação.

CARRIER (1996) utilizou-se da abordagem da percepção de barreiras à exportação juntamente com a percepção de necessidade de aperfeiçoamento dos administradores de pequenas e médias empresas do Quebec. Cerca de 80% dos entrevistados cita aspectos financeiros do comércio internacional como importantes para a atualização do empresário, mais especificamente aspectos ligados ao crédito e cobrança. Embora o estudo não apresente um desenvolvimento estatístico mais aprofundado, parece ser um importante indicativo sobre a questão da necessidade de aperfeiçoamento dos dirigentes e as barreiras percebidas.

KARAKAYA e HARCAR (1999) estudaram a percepção das barreiras para a exportação vistas por firmas não exportadoras de países em desenvolvimento. No estudo, identificou-se as informações inadequadas do mercado e os recursos financeiros como as mais importantes barreiras percebidas pelas empresas. Com relação a este resultado, os autores comentam: "Parece que as firmas dos países em desenvolvimento são propensas a procurar direcionamento dos governos em vez de conduzir pesquisas de marketing por eles mesmos" (p. 72). Ainda, referindo-se à questão dos recursos financeiros, os autores adicionam: "É altamente provável que as firmas nos países em desenvolvimento esperam assistência financeira do governo para exportar" (KARAKAYA e HARCAR, 1999, p. 72).

NO QUADRO 2 apresenta-se uma listagem das barreiras utilizadas nesta pesquisa juntamente com os principais autores que as estudaram cada uma delas.

QUADRO 2 - BIBLIOGRAFIA SOBRE AS BARREIRAS PESQUISADAS (CONTINUA)

BARREIRAS	AUTORES
Altos custos de frete para o mercado externo	SILVA (1996); SILVA e R0CHA (2001)
Altos custos de produção	KAYNAK (1992);
Assistência governamental e taxas de incentivo	SILVA (1996); KARAKAYA e HARCAR (1999); PARRA (1996); CHRISTENSEN ET AL. (1987); INFANTE e IDROGO (1988);
Barreiras não tarifárias nos países importadores	SILVA (1996); SILVA e R0CHA (2001); KUME et al. AL. (2001); LEONIDOU (1995); DEAN AT. AL.; LEONIDOU (1995);
Barreiras técnicas na produção	SILVA e R0CHA (2001); R0CHA e CHRISTENSEN (1994); CARRIER (1996); KARAKAYA e HARCAR (1999);
Concorrência de exportadores de outros países	KARAKAYA e HARCAR (1999); INFANTE e IDROGO (1988);
Concorrência de firmas locais no mercado dos países que integrarão a Alca.	SILVA (1996); SILVA e R0CHA (2001); KUME ET AL. (2001); CHRISTENSEN ET AL. (1987); ALI (1998);
Conflito com os importadores	SILVA (1996);
Controle de qualidade	SILVA e R0CHA (2001); R0CHA e CHRISTENSEN (1994); PARRA (1996);
Custo do capital para financiar a produção	SILVA (1996);
Custo do capital para financiar as exportações	SILVA (1996);
Custos portuários	SILVA (1996); R0CHA e CHRISTENSEN (1994); KUME ET AL. (2001); CNI (2002); LEONIDOU (1995); DEAN AT. AL. (2000); KAYNAK (1992)
Diferenças em língua e cultura	SILVA (1996); SILVA e R0CHA (2001); R0CHA e CHRISTENSEN (1994); LEONIDOU (1995); DEAN AT. AL. (2000); CARRIER (1996); ALI (1998)
Dificuldades de contatos no mercado externo	SILVA (1996); LEONIDOU (1995); CARRIER (1996);
Exigências ambientais dos países importadores	SILVA (1996);
Exigências de modificações no produto no mercado externo	SILVA (1996); LEONIDOU (1995); DEAN AT. AL. (2000);
Falta de capacidade para aumentar a oferta no mercado externo	SILVA (1996); LEONIDOU (1995); CARRIER (1996); INFANTE e IDROGO (1988);
Imagem do Brasil no exterior	SILVA (1996);
Imagem do produto moveleiro brasileiro	SILVA (1996); SILVA e R0CHA (2001); R0CHA e CHRISTENSEN (1994)
Impostos brasileiros que afetam as exportações	SILVA (1996);
Melhores técnicas administrativas	R0CHA e CHRISTENSEN (1994); CARRIER (1996);
Necessidade de servir o mercado interno	R0CHA e CHRISTENSEN (1994); CHRISTENSEN ET AL. (1987)

QUADRO 2 - BIBLIOGRAFIA SOBRE AS BARREIRAS PESQUISADAS (CONCLUSÃO)

BARREIRAS	AUTORES
Política do governo em relação ao câmbio	SILVA (1996); SILVA e R0CHA (2001); LEONIDOU (1995); KAYNAK (1992)
Qualificação da mão de obra	R0CHA e CHRISTENSEN (1994); CARRIER (1996)
Riscos do mercado Externo	PARRA (1996);
Trâmites burocráticos brasileiros	SILVA (1996); SILVA e R0CHA (2001); KARAKAYA e HARCAR (1999); INFANTE e IDROGO (1988); KAYNAK (1992)

FONTE: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

2.4.2 Estímulos e Oportunidades à Exportação

Se por um lado os empresários percebem uma série de barreiras para iniciar ou permanecer na atividade exportadora, eles percebem também uma série de incentivos e oportunidades. Dentre os autores a estudar tal questão vale destacar: DOUGLAS e CRAIG (1989); SULLIVAN e BAUERSCHMIDT (1989); SILVA (1996); MORGAN e KATSIKEAS (1997); LEONIDOU (1995); R0CHA e CHRISTENSEN (1994), POPE (2002).

MORGAN e KATSIKEAS (1997, p. 481) mencionam duas formas de interpretação relatadas nos estudos de intenções das empresas para exportar: o desejo de firmas não exportadoras em iniciar as exportações e a intenção de firmas exportadoras em aumentar o envolvimento com as exportações

DOUGLAS e CRAIG (1989, p. 50-51), citam os fatores que impelem as empresas ao processo de internacionalização:

- Saturação do mercado doméstico, resultado de margens estreitas e potencial limitado para crescimento;
- Movimento dos clientes no estrangeiro, estimulando o interesse em segui-los para reter a conta e suprir o cliente de maneira menos dispendiosa;
- Desejo de diversificar o risco entre uma gama de países;
- Retaliação à entrada de competição estrangeira no mercado doméstico;
- Identificação de oportunidades de recursos, isto é, baixo custo de produção em outros países;
- Incentivos governamentais como informação, seguro de crédito e isenções tarifárias;
- Preocupação em manter-se atualizado com as mudanças tecnológicas no mercado mundial;
- Avanços nos transportes e tecnologia de comunicação.

Os estímulos para a exportação podem ser identificados em qualquer estágio do processo de internacionalização das firmas, desde o estágio pré-exportador até os

estágios de maior grau de comprometimento da empresa (BILKEY e TESAR¹⁵, citado por LEONIDOU, 1995, p. 136). Há evidências de que firmas em estágios iniciais de exportação são orientadas principalmente pela questão produto e lucro, enquanto aquelas em estágios mais avançados são motivadas por outros fatores, tais como interesse especial da gerência e pressões competitivas (CZINKOTA¹⁶, citado por LEONIDOU, 1995, p. 137).

Em uma abordagem diferente daquela proposta neste estudo, AXINN et al. (1995) estudaram as crenças relacionadas com a intenção de exportar. Na pesquisa, os autores chegaram a sete fatores relacionadas à exportação: 1) observabilidade; 2) comparatividade; 3) retornos de investimento; 4) experimentabilidade; 5) complexidade; 6) vantagem de produto e; 7) lucratividade. Com os resultados da pesquisa, os autores concluem que a performance tem grande impacto nas futuras intenções de estratégias, ou, as firmas pretendem seguir com estratégias que tenham produzido bons resultados. Ainda, no curto prazo, as vendas e os lucros afetam o desejo pelas estratégias de marketing.

No modelo elaborado por SILVA (1996, p. 79), as oportunidades são vistas em uma perspectiva bi-temporal, em que são estudadas as percepções dos incentivos passados e da expectativa para tempo futuro. Dentro deste modelo, as oportunidades, juntamente com as barreiras, são vistas como macro variáveis influenciando as estratégias de marketing. O autor encontrou uma relação estatística significativa ao nível de 99% entre as estratégias de marketing da empresa e os incentivos/oportunidades vislumbrados pelos empresários, tanto para o período passado como a estimativa para o futuro.

No âmbito das percepções das empresas não exportadoras, o estudo de MORGAN e KATSIKEAS (1997, p. 487) presta importante contribuição ao analisar a

¹⁵ BILKEY, W.J.; TESAR, G. The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms", *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, pp. 93-98, 1977.

¹⁶ CZINKOTA, M.R. *Export development Strategies: US promotion policy*. Praeger Publishers, USA, 1982.

motivação deste tipo de empresa. Os autores encontraram 6 principais fatores relacionados ao estímulo para as exportações: 1) Pressões do mercado doméstico; 2) políticas de governos estrangeiros; 3) Mentalidade internacional da gerência; 4) capacidade produtiva; 5) política nacional de exportações e; 6) unicidade do produto.

Ao estudar as razões que motivam as pequenas e médias empresas a exportar, POPE (2002, p. 24) conclui que seis razões são fundamentais: 1) unicidade de produto; 2) vantagem tecnológica; 3) conhecimento sobre o mercado externo; 4) interesse especial da direção; 5) mercado interno declinante e; 6) mercado interno saturado. Para JOHNSTON e CZINKOTA¹⁷ (citado por POPE, 2002, p. 24), o reconhecimento e a compreensão destes motivos são importantes para grupos e instituições objetivando promover as exportações, que podem “apelar” para estas razões para atingir tal objetivo.

No QUADRO 3 são apresentados os incentivos e oportunidades utilizados nesta pesquisa juntamente com os principais autores que as estudaram.

¹⁷ JOHNSTON, W.J.; CZINKOTA, M.R. **Managerial Motivations as Determinants of Industrial Export Behavior** in *Export Management*. Ed. M. Czincota e George Tesar. New York: Praeger Publixhers, 3-17, 1982.

QUADRO 3 - BIBLIOGRAFIA SOBRE AS INCENTIVOS E OPORTUNIDADES PESQUISADAS

INCENTIVOS E OPORTUNIDADES	AUTORES
Recepção de pedidos não esperados do exterior	SULLIVAN e BAUERSCHMIDT (1989); SILVA (1996); MORGAN e KATSIKEAS (1997); LEONIDOU (1995); R0CHA e CHRISTENSEN (1994); R0CHA (1987);
Crescimento das transações comerciais dos países que integrarão a Alca	
Aproveitamento de um nicho de mercado	SILVA (1996);
Possibilidade de utilizar capacidade ociosa	SULLIVAN e BAUERSCHMIDT (1989); SILVA (1996); MORGAN e KATSIKEAS (1997); LEONIDOU (1995); POPE (2002); R0CHA (1987);
Proximidade dos mercados estrangeiros	SILVA (1996); POPE (2002);
Movimento dos concorrentes nacionais para a Alca	SULLIVAN e BAUERSCHMIDT (1989); SILVA (1996); DOUGLAS e CRAIG (1989);
Ganho de experiência para aplicação no mercado interno	SULLIVAN e BAUERSCHMIDT (1989); SILVA (1996);
Oportunidades de lucratividade a curto-prazo	SULLIVAN e BAUERSCHMIDT (1989); SILVA (1996); R0CHA e CHRISTENSEN (1994);
Pequenas oportunidades de crescimento no mercado interno	SILVA (1996);
Redução das tarifas nos mercados-alvo	SULLIVAN e BAUERSCHMIDT (1989); SILVA (1996); MORGAN e KATSIKEAS (1997);
Política do governo em relação ao câmbio	SULLIVAN e BAUERSCHMIDT (1989); SILVA (1996); LEONIDOU (1995);
Oportunidade de diversificação em novos mercados	SULLIVAN e BAUERSCHMIDT (1989); SILVA (1996); R0CHA e CHRISTENSEN (1994); DOUGLAS e CRAIG (1989);
Aproveitar oportunidades de investimentos estrangeiros	SILVA (1996);
Facilitar o acesso a novas tecnologias	SILVA (1996); DOUGLAS e CRAIG (1989);
Atratividade do Mercado da Alca	LEONIDOU (1995); ZOU e STAN (1998); R0CHA (1987);

FONTE: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

2.4.3 Estratégias de Marketing

KOTLER (2000) explica que uma meta é aquilo que uma unidade de negócio deseja alcançar e, por sua vez, a estratégia é a maneira para atingir tal meta. No que se refere à exportação, CAVUSGIL e ZOU (1994, p. 2) afirmam que a exportação pode ser conceituada como uma resposta estratégica da gerência para o cenário de forças internas e externas. A estratégia pode ser entendida dentro de uma perspectiva estratégia-ambiente, em que a adequação entre a estratégia e contexto, seja ele interno ou externo à empresa, tem importantes implicações para a performance da empresa.

Uma empresa pode ser incitada a reavaliar as suas estratégias de marketing devido a fatores internos e externos. Fatores do ambiente de marketing, tendências da indústria e pressão competitiva (integração econômica, por exemplo) são fatores que levam as firmas a reavaliar a sua estratégia atual. Por outro lado, fatores internos como vendas e lucros ou iniciativas da gerência podem “engatilhar” um processo de mudança no estágio de internacionalização da empresa. (DOUGLAS e CRAIG, 1989, p. 48).

Uma das tipologias mais amplamente utilizadas em marketing são os quatro P's. McCARTHY¹⁸ (citado por KOTLER, 2000, p. 37) procurou nesta tipologia incluir todos os elementos do composto de marketing em quatro aspectos básicos: 1) Produto; 2) preço; 3) promoção e; 4) praça. Tal tipologia tem sido também freqüentemente utilizada em estudos de estratégias de marketing internacional (KOTLER, 2000, p. 37). Algumas vezes, estas variáveis são usadas em um sentido mais amplo, outras, os autores descem a maiores níveis de detalhamento, considerando várias estratégias para cada um dos P's.

PARRA (1996), utiliza variáveis de competência das empresas, isto é, força do produto, qualidade de manufatura e qualidade de *design*, como medidas da competitividade internacional das empresas industriais brasileiras. De forma geral, mais de 80% dos entrevistados da pesquisa apresentam convicção que a competitividade internacio-

¹⁸ McCARTHY **Basic marketing: a managerial approach** 12.ed. Homewood, IL: Irwin, 1996

nal das empresas dependem das competências das empresas. Ainda, são listadas no estudo as competências da empresa, estratégia de marketing internacional e capacidade da empresa (organização) como os fatores percebidos mais importantes para competitividade, tanto para empresas de alta como de média e baixa tecnologia

Outros autores dão um enfoque na performance das exportações e as estratégias utilizadas pelas empresas: CHRISTENSEN; ROCHA e GERTNER (1987); AXINN (1988); KOH e ROBICHEAUX (1988); KOH (1990); LEE (1990); DOMINGUEZ (1993); OROKOAFO e RUSSOW (1993); SILVA (1996); ZOU e STAN (1998); SHOHAM, EVANGELISTA e ALBAUM (2002).

Para CHRISTENSEN; ROCHA e GERTNER (1987, p. 75), os exportadores de sucesso, entre outras características, possuem um departamento de controle de qualidade, fazem estudos de marketing, utilizam empresas intermediárias na exportação e ou mesmo realizam vendas diretas. Já KOH e ROBICHEAUX (1988, p. 249), encontram relação estatística positiva da estratégia de marca, da determinação do preço de exportação e do nível de modificação de produto com a performance nas exportações

Em um estudo das empresas exportadoras do Rio Grande do Norte, INFANTE e IDROGO (1988, p. 42) concluem que as empresas que possuem produtos com concorrência mais acirrada no exterior utilizam mais freqüentemente as atividades de marketing, ao contrário das empresas que exportam produtos mais padronizados e de alta demanda. Os empresários indicaram grande grau de importância para a qualidade do produto a ser exportado.

Ao estudar as diferenças nas estratégias de marketing adotadas entre os exportadores de alto e baixo envolvimento, DIAMANTOPOULOS e INGLIS (1988, p. 56) encontrou significância estatística para a variável existência de um departamento de exportação, mas tal relação não foi significativa para as variáveis de adaptação de produto e base de produtos para a exportação.

KOH e ROBICHEAUX (1988, p. 257) concluem que os exportadores percebem melhor a performance nas exportações se eles vendem diretamente aos consumido-

res finais por meio de um departamento de vendas próprio e se o preço cobrado é melhor do que no mercado interno. Os resultados da pesquisa apontam ainda que não há diferença significativa na percepção da lucratividade em função de variações estratégicas de marca e rotulagem, frequência de encontros cara à cara com distribuidores do estrangeiro, nível de suporte dos negociadores, nível de modificação do produto, estratégia de moeda de exportação, método de determinação de preço de exportação e cotação de preço de exportação.

No estudo de CAVUSGIL e KIRPALANI (1993, p. 13), o comprometimento da administração da empresa com exportação e a existência de canais de marketing apropriados são consideradas estratégias relevantes para o sucesso de grandes e pequenas empresas. Assim as grandes empresas se dão melhor quando possuem canais próprios e as pequenas quando possuem canais independentes. Empresas grandes ainda ganham ao adotar a estratégia de concentração de mercado, desenvolvimento de produtos e adaptação. Já para as empresas pequenas, as estratégias de diversificação, novos produtos e mercados múltiplos parecem ser as mais adequadas segundo o estudo.

Para CAVUSGIL e ZOU (1994), as firmas podem alcançar melhores resultados nas exportações através da implementação de estratégias de marketing. Os autores encontram uma relação causal estatisticamente significativa entre a adaptação de produto e a competitividade em preços. OKOROAFU e RUSSOW (1993, p. 13-15) concluem que as melhorias de qualidade em produto, desenvolvimento de novos produtos, modificação de produtos e serviços são maneiras de oferecer melhores serviços aos clientes, que por sua vez tem impacto positivo na performance das exportações das empresas.

SILVA (1996) encontrou uma relação estatisticamente significativa da performance nas exportações com a estratégia de preço, estratégia de distribuição, estratégia de produção e formulação estratégica. Por outro lado, o autor encontrou relações estatísticas significativas entre as oportunidades percebidas e a estratégia de produto, estratégia de preço, estratégia de distribuição, formulação estratégica e estratégias de produção desejadas para o período futuro.

Na revisão de ZOU e STAN (1998, 346-347), uma grande proporção dos estudos apresentados possui uma relação estatística positiva entre a performance nas exportações e a adaptação de produto, adaptação de preço, intensidade de promoção e utilização de pesquisa de marketing.

Não há um consenso na literatura no que diz respeito ao uso de estratégias de marketing de concentração ou de diversificação. A divisão do risco e cobertura de mercado parece ser o maior argumento em favor da diversificação, enquanto a estratégia de concentração possibilita o uso mais efetivo de recursos (DEAN; MENGÜÇ e MEYRS, 2000, p. 466). KOTLER (2000) indica que de modo geral, é mais indicado operar em menos países, com maiores comprometimento e penetração. Por outro lado PIERCY¹⁹ (citado por DEAN, MENGÜÇ e MEYRS, 2000, p. 466), recomenda o uso da estratégia de diversificação baseadas na lógica de que tomar pequenas cotas em mercados largamente dispersos deve ser mais lucrativo do que a concentração em apenas alguns mercados.

No que diz respeito ao binômio padronização/diferenciação de produtos, KAYNAK e KUAN (1993) ressaltam em suas conclusões que a padronização é uma força condutora para as corporações orientadas para a exportação possuindo uma grande fatia das vendas e lucros, enquanto a diferenciação é a força que faz com que a exportação seja lucrativa.

No QUADRO 4 é apresentada uma lista das estratégias de marketing internacional utilizadas nesta pesquisa juntamente com os principais autores da literatura internacional que as estudaram.

¹⁹ Piercy, N. Company Internationalization: Active and Reactive Exporting. *European Journal of Marketing* v. 15, n. 3, pp. 26-40, 1981.

QUADRO 4 - BIBLIOGRAFIA SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING PESQUISADAS (CONTINUA)

ESTRATÉGIAS DE MARKETING	AUTORES
Ênfase no desenvolvimento de novos produtos	SHOHAM ET AL. (2002); SILVA (1996); INFANTE E IDROGO (1988);
Ênfase na qualidade do produto	PARRA (1996); SHOHAM ET AL. (2002); OKOROAFO E RUSSOW (1993); SILVA (1996); ROCHA ET AL. (1988); DOMINGUEZ (1991); INFANTE E IDROGO (1988);
Ampliação da quantidade de produtos ofertados	SILVA (1996);); KAINAK E KUAN (1993);
Adequação do produto ao mercado externo	ZOU E STAN (1998); CAVUSGIL E ZOU (1994); DIAMANTOPOULOS E INGLIS (1988); DOMINGUEZ (1991); KOH, 1990; INFANTE E IDROGO (1988); KOH E ROBICHEAUX (1988);); KAINAK E KUAN (1993);
Adequação do produto para o mercado interno	
Ênfase em propaganda	SILVA (1996); INFANTE E IDROGO (1988);
Ênfase em promoção de vendas	OKOROAFO E RUSSOW (1993); PARRA (1996); ZOU E STAN (1998); SILVA (1996); INFANTE E IDROGO (1988);
Adequação das estratégias para cada mercado específico	SILVA (1996)
Desenvolvimento de marca conhecida para o mercado externo	MICHELL ET. AL (1998); SILVA (1996); KOH, 1990; INFANTE E IDROGO (1988);
Desenvolvimento de marca conhecida para o mercado brasileiro	
Desenvolvimento de reputação internacional	SILVA (1996)
Fortalecimento da força de revenda	SILVA (1996)
Participação em feiras internacionais e missões comerciais	SILVA (1996); ROCHA ET AL. (1988); INFANTE E IDROGO (1988);
Ênfase em preços diferenciados para segmentos de mercado	SILVA (1996);
Ênfase em preços competitivos no mercado externo	PARRA (1996); ZOU E STAN (1998); SILVA (1996); CAVUSGIL E ZOU (1994); INFANTE E IDROGO (1988); KOH E ROBICHEAUX (1988);
Adequação dos preços (prazo, descontos, ...)	SILVA (1996); CHRISTENSEN ET AL. (1987); KOH, 1990; INFANTE E IDROGO (1988);
Influenciar os canais de distribuição	ZOU E STAN (1998); SILVA (1996)
Servir a uma larga faixa de clientes	PARRA (1996); OKOROAFO E RUSSOW (1993); SILVA (1996); ROCHA ET AL. (1988); DOMINGUEZ (1991); KAINAK E KUAN (1993);
Criar produtos atendendo exigências ambientais	SILVA (1996);
Aumentar a rapidez de entrega	PEHRSSON (1995); SILVA (1996); CHRISTENSEN ET AL. (1987); INFANTE E IDROGO (1988);

QUADRO 4 - BIBLIOGRAFIA SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING PESQUISADAS (CONCLUSÃO)

ESTRATÉGIAS DE MARKETING	AUTORES
Diminuir custo de distribuição	SILVA (1996)
Diminuir custos de produção	PARRA (1996); SILVA (1996)
Ênfase na utilização da capacidade produtiva	SILVA (1996)
Acompanhamento das oportunidades de mercado	SILVA (1996)
Mudanças nas técnicas de marketing utilizadas	PARRA (1996); SHOHAM ET AL. (2002); SILVA (1996)
Realização de pesquisa de marketing	PARRA (1996); SHOHAM ET AL. (2002); ZOU E STAN (1998); SILVA (1996); DOMINGUEZ (1991);
Adequação às normas da ISO	PARRA (1996); SILVA (1996)
Conquistar segmentos emergentes de mercado	CZICOTA E JOHNSTON (1981); SILVA (1996);
Obter clientes dos concorrentes	PARRA (1996); SILVA (1996)
Melhor definição de quem são os clientes-alvo	SILVA (1996)
Formação de <i>Joint Ventures</i>	PARRA (1996); SILVA (1996)
Organização em cooperativas	R0CHA E CHRISTENSEN (1994);
Capacitação de pessoal para exportação	CAVUSGIL E ZOU (1994); INFANTE E IDROGO (1988);
Contratação de profissionais especializados para exportação	PARRA (1996); DIAMANTOPOULOS E INGLIS (1988);
Contratação de uma agência de exportação	PARRA (1996); R0CHA E CHRISTENSEN (1994); INFANTE E IDROGO (1988);
Criação de um departamento para exportação	PARRA (1996); R0CHA E CHRISTENSEN (1994); DIAMANTOPOULOS E INGLIS (1988); KOH E ROBICHEAUX (1988);
Fortalecer-se no mercado interno	AXINN, 1998;

FONTE: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

3 METODOLOGIA

3.1 COLETA DE DADOS

3.1.1 Dados Secundários

Os dados secundários para a realização do presente estudo, isto é, importação e exportação de móveis, provém do sistema de recuperação eletrônico *AliceWeb* do MDIC. Foram utilizados dados referentes à série histórica de importações e exportações de móveis de 1996 à 2002.

3.1.2 Dados Primários

Os dados desta pesquisa foram obtidos por meio de um questionário estruturado e não disfarçado direcionado à alta-administração de empresas de móveis dos principais pólos moveleiros da região Sul do Brasil. Uma ferramenta de pesquisa estruturada é aquela em que as perguntas são apresentadas de maneira bem organizada, e que todos os entrevistados respondem a uma mesma questão e na mesma ordem. Com isto objetiva-se uma alta padronização nas questões, uma vez que todos os entrevistados respondem exatamente a mesma pergunta. Esse instrumento permite um maior grau de comparação entre os dados obtidos (MATTAR, 1994).

Um instrumento disfarçado refere-se à clareza que os objetivos são apresentados ao entrevistado. Nos questionários não disfarçados os objetivos da pesquisa não são escondidos do entrevistado, o que não acontece na abordagem disfarçada. Dentre as vantagens da utilização do instrumental estruturado não disfarçado, destaca-se a facilidade para a aplicação, tabulação, análise e interpretação. O método é recomendável para obter fatos, mas é inadequado para obter as explicações e os porquês desses fatos (MATTAR, 1994).

As listagens das empresas entrevistadas foram obtidas junto ao Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas (Sima), Sindicato das Indústrias da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul (Sindusmobil) e Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul (Movergs). O questionário foi enviado juntamente com uma carta de apresentação do projeto por correio eletrônico (formato Word) ou por fax, conforme a preferência do entrevistado, após chamada telefônica em que se procurou explicitar os objetivos da pesquisa. O entrevistado tinha o prazo de 15 dias para retornar o formulário de respostas por correio eletrônico ou por fax.

3.2 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

As perguntas deste trabalho estão divididas em duas seções: 1) Questões gerais sobre a Alca e; 2) Questões específicas sobre a percepção das barreiras, incentivos e oportunidades e das estratégias desejadas pela empresa no ambiente da Alca. O formulário de perguntas enviado às empresas é apresentado no APÊNDICE II.

3.2.1 Questões Gerais

No questionário, as perguntas de 1 a 12 correspondem às questões de cunho geral. O objetivo destas perguntas é traçar um perfil inicial dos empresários e levantar as suas percepções sobre aspectos gerais da Alca. Parte das perguntas deste tópico foram baseadas no estudo de AT KEARNEY (2001), em que procurou-se avaliar a percepção dos empresários da América Latina com relação à Alca. O citado estudo será, portanto, uma importante referência para comparações de resultados.

3.2.2 Questões Específicas

As perguntas (variáveis) utilizadas no questionário desta pesquisa, foram selecionadas conforme consulta na literatura. Vale ressaltar que as questões referentes às barreiras, incentivos e oportunidades e estratégias foram fortemente baseadas em SIL-

VA (1996). A maioria das variáveis utilizadas, já foram bastante estudadas dentro da literatura de marketing internacional, no entanto, as questões desta pesquisa foram adaptadas de maneira que o entrevistado deveria considerar suas respostas para um ambiente de funcionamento da Alca.

Nestes itens, procurou-se avaliar a percepção do empresário sobre as diversas questões através de uma adaptação da escala de LIKERT, variando de 1 a 5, equivalente ao grau de importância que o entrevistado atribuía ao assunto em questão:

- 1 - Não importante (I);
- 2 - Pouco Importante (PI);
- 3 - Moderadamente Importante (MI);
- 4 - Importante (I);
- 5 - Muito importante (MI).

3.2.2.1 Percepção das barreiras à exportação

Este tópico pode ser dividido em 2 níveis: barreiras internas e barreiras externas à empresa. As primeiras referem-se àquelas barreiras ocasionadas pelas deficiências inerentes à própria empresa, e que a sua superação depende principalmente, senão unicamente, da empresa. Nesta pesquisa, foram consideradas 10 barreiras internas. Já as barreiras externas, representadas por 16 itens da pesquisa, são aquelas ocasionadas por distorções dos mercados ou nas políticas governamentais e para quais as empresas individualmente possuem pouca efetividade em superá-las.

3.2.2.2 Percepção dos incentivos e oportunidades à exportação

Em contraposição às barreiras, foram estudadas 15 variáveis relativas aos incentivos e oportunidades para exportação. O objetivo deste tópico é inferir que fatores servem de estímulos no processo de integração comercial da Alca.

3.2.2.3 Percepção das estratégias marketing

Além das barreiras e oportunidades, é importante se inferir sobre as estratégias pretendidas pelas empresas. Neste tópico foram analisadas 37 variáveis relativas ao mix de marketing (i.e.: produto, preço, promoção e praça) e da formulação estratégica. Espera-se que o mix estratégico que os empresários estejam dispostos a utilizar seja coerente com as barreiras e oportunidades percebidas.

3.3 ÁREA DE ESTUDO

Na região Sul do Brasil, concentram-se a maior parte das indústrias de móveis do país, sendo que os três estados juntos são responsáveis por cerca de 39% da produção nacional e 86,9 % das exportações (Brasil/ MDIC, 2001). Entre as 60 maiores empresas de móveis do país, 34 estão localizadas na Região Sul (GAZETA MERCANTIL, 2002).

Neste estudo foram enviados questionários para empresários de três dos mais importantes pólos moveleiros do país: Arapongas (Pr), São Bento do Sul (SC) e Bento Gonçalves (RS).

O pólo moveleiro de Arapongas conta com aproximadamente 145 empresas, gerando 5.500 empregos diretos. O pólo serve todo o mercado nacional com móveis retilíneos, estofados de escritório e tubulares (UNICAMP-IE-NEIT, 2002). Neste pólo, algumas grandes empresas têm apresentado experiências de sucesso com exportações, no entanto, observa-se que a qualidade dos produtos da maioria das empresas é inadequada para a exportação, implicando em falta de competitividade dos produtos e pouca experiência comercial externa (IPT, 2002).

O pólo moveleiro de São Bento do Sul apresenta características distintas do pólo de Arapongas. Em São Bento do Sul existem cerca de 210 empresas, incluindo Rio Negrinho, gerando cerca de 8.500 empregos diretos. As empresas da região produzem móveis de pinus, sofás e cozinhas, com grande ênfase para exportação. De fato, a relevância do Estado de Santa Catarina no cenário nacional de exportação de móveis é evi-

dente se tomarmos, por exemplo, os dados de 2001, quando o Estado foi responsável por 46% das exportações nacionais de móveis (Brasil / MDIC, 2001).

De igual modo a São Bento do Sul, Bento Gonçalves (RS) é um pólo moveleiro tipicamente exportador. Dessa maneira, o Estado do Rio Grande do Sul foi responsável por cerca de 31,7% das exportações no ano de 2001 (MDIC, 2002). No entanto, Bento Gonçalves também tem importante papel como fornecedor de móveis para o mercado nacional. Este pólo conta com cerca de 130 empresas, gerando aproximadamente 7500 empregos. Seus principais produtos moveleiros são móveis retilíneos, móveis de pinus e móveis tubulares.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

3.4.1 Dados Secundários

A análise dos dados de importação e exportação de móveis deu-se principalmente pela análise gráfica das quantidades exportadas, crescimento das exportações e relação FOB/peso. O crescimento das importações ou exportações foi calculado pela seguinte expressão:

$$C\% = 100 \times \frac{(x_t - x_{t-1})}{x_{t-1}}$$

Em que C% é o crescimento percentual das exportações, x_t a quantidade importada ou exportada no ano "t" e x_{t-1} essa quantidade no ano anterior a "t".

A relação FOB/peso foi calculado pela seguinte expressão:

$$FOB / peso = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{\sum_{i=1}^n z_i}$$

Em que x_i é o valor FOB exportada ou importada do tipo de móvel "i" e z_i o peso desse móvel.

3.4.2 Questionários

Em estudos de marketing, com frequência lança-se mão de variáveis qualitativas para se analisar um fenômeno em questão. Conforme HOFFMAN e FRANKE (1986), técnicas como análise discriminante, escalonamento multidimensional, análise fatorial e análise de componentes principais, entre outras tem pouco aplicabilidade para a interpretação deste tipo de dados. Variáveis qualitativas, ou categóricas, diferem das variáveis contínuas por poderem assumir alguns valores predefinidos, e a escala de LIKERT é um exemplo clássico de variável categórica (CUNHA, 2000). Neste trabalho as variáveis são categóricas e, em sua maioria, medida pela escala de LIKERT, por isso, optou-se pelo uso da técnica da análise fatorial de correspondências, conforme indicado por HOFFMAN e FRANKE (1986).

Este tipo de análise está inserido na família das técnicas de mapas perceptuais/intuitivos. HAIR et al.²⁰, citado por CUNHA (2000, p. 33), define este tipo de mapa como sendo a representação visual das percepções dos indivíduos em duas ou mais dimensões. De maneira geral, este mapa apresenta percepções opostas nos opostos dos eixos X e Y, por exemplo: importante, não importante; doce, azedo; preço alto, preço baixo; etc. No processo de construção do mapa de percepção, vários índices contribuem para o refinamento da análise, embora o principal produto seja o mapa (CUNHA, 2000, p. 34). A vantagem desta técnica é a sua grande flexibilidade em termos de dados. A única exigência estrita é a existência de uma matriz de dados retangular contendo dados não negativos. Uma das desvantagens da técnica é que ela não serve para se testar hipóteses, sendo necessária a utilização de outras técnicas quando este for o objetivo (HOFFMAN e FRANKE, 1986, p. 225)

De acordo com VALENTIN (2000, p. 94), o processo de cálculo das coordenadas do mapa de percepção pode ser resumido da seguinte maneira²¹:

- Organização da tabela de contingência D;

$$D = \begin{bmatrix} f_{11} & \cdots & f_{1m} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ f_{k1} & \cdots & f_{km} \end{bmatrix} \quad (1)$$

onde f_{km} é a frequência da variável i ($= 1, 2, \dots, k$) para o atributo j ($= 1, 2, \dots, m$). Por exemplo, a variável *marca de refrigerante* i (Coca-cola, Pepsi, etc.) e o atributo *preço* j (caro, barato, etc.).

- Transformação de D em probabilidade P, dividindo-se cada f_{km} por $\sum f_{ij}$ (soma-tória de todas as frequências);

$$P = \begin{bmatrix} f_{11}/\sum f_{ij} & \cdots & f_{1m}/\sum f_{ij} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ f_{k1}/\sum f_{ij} & \cdots & f_{km}/\sum f_{ij} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} p_{11} & \cdots & p_{1m} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ p_{k1} & \cdots & p_{km} \end{bmatrix} \quad (2)$$

²⁰ HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLCAK, W.C. **Multivariate data analysis: with readings**. 4th ed. UPPER Saddle River, New Jersey, Prentice-Hall, 1995

²¹ Para um tratamento matemático mais detalhado da teoria da análise de correspondências, sugere-se uma consulta à HOFFMAN (1986)

- Transformação de p_{km} em q_{km} , centrada pelas massas das linhas e colunas;

$$Q = \begin{bmatrix} \frac{p_{11} - \sum p_{1j} * \sum p_{i1}}{\sqrt{\sum p_{1j} * \sum p_{i1}}} & \dots & \frac{p_{1m} - \sum p_{1j} * \sum p_{im}}{\sqrt{\sum p_{1j} * \sum p_{im}}} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ \frac{p_{k1} - \sum p_{kj} * \sum p_{i1}}{\sqrt{\sum p_{kj} * \sum p_{i1}}} & \dots & \frac{p_{km} - \sum p_{kj} * \sum p_{im}}{\sqrt{\sum p_{kj} * \sum p_{im}}} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} q_{11} & \dots & q_{1m} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ q_{k1} & \dots & q_{km} \end{bmatrix} \quad (3)$$

Onde q_{km} é a probabilidade p_{km} centrada.

- Cálculo das variâncias-covariâncias:

$$V = Q'Q, \quad \text{se } n > m \quad (4)$$

$$\hat{V} = QQ', \quad \text{se } n < m \quad (5)$$

onde m = quantidade de colunas e n = quantidade de linhas

- Cálculo dos autovalores e autovetores U ou \hat{U} de V ou \hat{V} pelo procedimento de componentes principais;
- Cálculo das coordenadas dos eixos F ou \hat{F} ;

$$F = \bar{Q} \cdot U \text{ ou } \hat{F} = \bar{Q} \cdot \hat{U}. \quad (6)$$

Onde \bar{Q} é a matriz de probabilidades P transformada utilizando-se a seguinte fórmula para cada item da matriz:

$$\bar{q}_{km} = \frac{p_{km}}{\sum p_{kj} * \sqrt{\sum p_{im}}} \quad (7)$$

CUNHA (2000); BENDIXEN (1996); KACIAK e LOUVIERE (1990) são importantes referências para a realização e interpretação da análise de correspondências. CUNHA (2000, p. 38) cita os passos necessários para a interpretação de um mapa de percepção:

"Verificar a quantidade de informações restituídas pelos eixos e, quando necessário, interpretar os dados explorando os eixos subsequentes;

Identificar (quando possível) a dimensão representada pelo eixo (Preço-qualidade; Tradição-Inovação)...;

Identificar as categorias que mais se afastam do centro do gráfico (quando o interesse é buscar características específicas), pois essas são as representações mais originais que caracterizam as dependências existentes. As categorias mais próximas ao centro do gráfico demonstram estar associadas, se não a todas, a grande número de categorias de uma linha e de uma coluna, representando um comportamento médio dos respondentes no que se refere a tais categorias de respostas."

HOFFMAN e FRANKE (1986) e CUNHA (2000) assinalam que após a realização da análise de correspondências é propícia a realização de uma série de outras análises estatísticas multivariadas que podem auxiliar nas interpretações, entre as quais está a análise de *cluster*. Neste trabalho optou-se pela utilização desta técnica. Conforme JOHNSON e WICHERN (1998), o agrupamento na análise de *cluster* é feito na base de medidas de similaridades ou dados em que as similaridades podem ser computadas. O objetivo básico da análise de *cluster* é descobrir agrupamentos naturais entre itens (ou variáveis). Assim, o primeiro passo para a análise é o desenvolvimento de escalas para medir a associação entre objetos. Para este propósito, uma das medidas mais utilizadas é a distância euclidiana entre pontos.

Em resumo, para as questões gerais a análise dos dados deste trabalho foi feita obedecendo aos seguintes passos:

- Cálculo da frequência para cada item;
- Comparação com a literatura pertinente.

Para as questões específicas adotou-se "ordenadamente" os seguintes passos:

- a) Análise de correspondências (mapa perceptual);
- b) Análise de *cluster* com as coordenadas do mapa;
- c) Montagem de um quadro contendo as variáveis perceptuais de acordo com o atributo de importância mais característico e;
- d) Discussões utilizando os dados da pesquisa e fontes bibliográficas pertinentes.

Os dados foram tabulados em planilha do Microsoft® Excel 97, e processados nos pacotes estatísticos Statistica for Windows, versão 5.1, e Statgraphics Plus for Windows, versão 5.0.

3.5 RESTRIÇÕES E LIMITAÇÕES

Uma das limitações desta pesquisa refere-se ao tamanho da amostra. Em primeiro lugar, embora o número amostral seja relativamente grande, 31 empresas, não é suficiente para uma representatividade estatística mais ampla dos dados. Tal fato deve-se principalmente à heterogeneidade das empresas amostradas. Por isso, o mais adequado é que esta pesquisa seja vista como um estudo de caso.

Essa limitação no número de empresas amostradas deu-se devido a vários fatores. Em primeiro lugar verificou-se uma indisposição de certos empresários para cooperar na pesquisa, mesmo sabendo que estaria colaborando para o desenvolvimento do setor de móveis. Um outro fator freqüente nas pequenas e micro-empresas, e reconhecido por vários empresários, foi a falta de conhecimento sobre o assunto. Ademais, verificou-se que o questionário utilizado é extenso, fato registrado por alguns empresários, que deve ter indisposto outros ao preenchimento.

O elevado número de variáveis utilizadas na pesquisa, apesar de propiciar o conhecimento de um amplo número de aspectos sobre o fenômeno estudado, limitou também a interpretação dos dados, tornando-a algumas vezes demasiadamente complexa.

Devido também ao grande número de variáveis da pesquisa, a interpretação do mapa de percepções da análise fatorial de correspondências também ficou limitada. Apesar de esse fato ter sido superado com o uso da análise de *cluster*, o uso de um menor número de variáveis tornaria a análise do mapa de percepções mais fácil e interessante.

É importante ressaltar alguns aspectos sobre a metodologia de análise utilizada nesta pesquisa, em específico sobre a análise fatorial de correspondências (AFC) e a análise de cluster. Percebe-se que de modo geral estas metodologias conseguiram subsidiar de forma eficiente as discussões desta pesquisa. No entanto, são necessárias alguns comentários específicos sobre os pontos fortes e fracos das metodologias.

A principal vantagem da utilização da metodologia AFC foi a possibilidade da

construção do mapa perceptual, que demonstrou ser uma técnica interessante para a visualização dos fenômenos do conjunto de dados. Com a utilização desta metodologia, as informações podem ser observadas de modo análogo a um mapa geográfico, que é uma maneira cômoda para se ter um primeiro contato com os dados. De qualquer modo, percebeu-se que é necessária uma primeira "ambientação" do usuário com este tipo de metodologia, em que se deve aprender que tipo de informações que devem ser buscadas e como buscá-las, depois, a interpretação de qualquer outro mapa se torna bastante prática.

No entanto, um dos desafios para a elaboração de tal mapa é a sua apresentação de maneira mais atrativa e inteligível possível. Neste aspecto, o software utilizado nesta pesquisa apresentou deficiências para uma alocação mais inteligente dos textos, tornando algumas vezes as informações difíceis de serem visualizadas. Para melhorar os aspectos dos mapas, certos ajustes manuais tiveram que ser implementados.

A utilização da análise de *cluster* com as coordenadas das variáveis do mapa de percepção demonstrou-se uma metodologia adequada para um agrupamento mais preciso das variáveis analisadas nos mapas. Nos mapas de percepção foi possível a visualização dos agrupamentos das variáveis, mas a utilização da análise de *cluster* possibilitou um agrupamento menos subjetivo. Apesar disto, o método é menos eficiente para a "visualização" da inter-relação entre variáveis, em que a AFC é bastante eficiente.

Os pacotes estatísticos fornecem diversas ferramentas metodológicas para a realização da análise de *cluster*, mas a que mostrou-se a mais adequada para esta pesquisa foi a metodologia de *Ward*. A utilização deste método possibilitou um agrupamento de modo que ao se comparar os resultados deste método com o mapa de percepção os grupos coincidiam de maneira inequívoca.

Ambos os métodos mostraram-se bastante eficientes para a visualização e identificação de fenômenos, mas não servem para testar hipóteses estatísticas. Assim, quando este tipo de teste for necessário, deve-se utilizar outras metodologias estatísticas complementares.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 COMÉRCIO EXTERNO DE MÓVEIS NO BRASIL

São apresentados na TABELA 5 as importações e exportações brasileiras de móveis. No que diz respeito às taxas de crescimento nas importações, nota-se que no ano de 2002 esta atingiu valores em dólares menores praticamente iguais aos valores de 1996. Em 1997 o valor desta era de US\$ 107 milhões e permaneceu em US\$ 106 milhões em 2002. No que se refere às exportações, nota-se que esta teve um crescimento de 63% durante o período em questão (GRÁFICO 3). Em 1996 tal valor era de US\$ 328 milhões e atingiu US\$ 535 milhões em 2002. Já o saldo acompanhou essa tendência e saiu de US\$ 221 milhões e chegou a US\$ 432 milhões no último ano em análise, ou um crescimento de 95%.

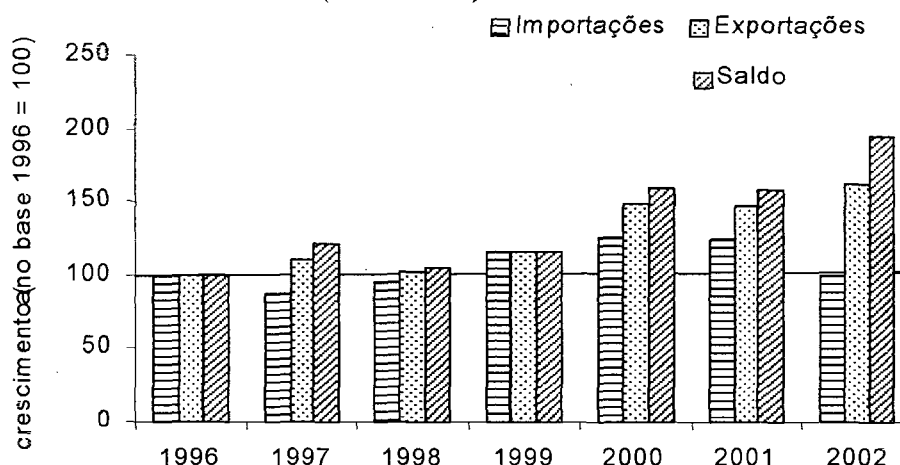
TABELA 5 - IMPORTAÇÕES E EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MÓVEIS (1996 - 2002)

	Importações			Exportações			Saldo	
	FOB (US\$ milhões)	Cresc.	US\$ / t	FOB (US\$ milhões)	Cresc.	US\$ / t	Saldo	Cresc.
1996	107	100	3.240	328	100	2.260	221,0	100
1997	94	88	3.040	361	110	2.260	267,6	121
1998	102	96	2.950	334	102	2.120	231,7	105
1999	124	116	4.410	380	116	1.720	256,6	116
2000	135	126	4.420	487	149	1.640	351,9	159
2001	133	124	4.410	483	147	1.590	350,9	159
2002	106	99	4.610	535	163	1.660	431,9	195

FONTE: Elaboração própria com dados de recuperação eletrônica do sistema AliceWeb.

NOTA: Os dados referem-se a soma dos códigos de produtos 9401 e 9403 do sistema Harmonizado

GRÁFICO 3 - CRESCIMENTO DE IMPORTAÇÕES, EXPORTAÇÕES SALDO COMERCIAL DE MÓVEIS DO BRASIL (1996 - 2002).



FONTE: Elaboração própria com dados de recuperação eletrônica do sistema AliceWeb.

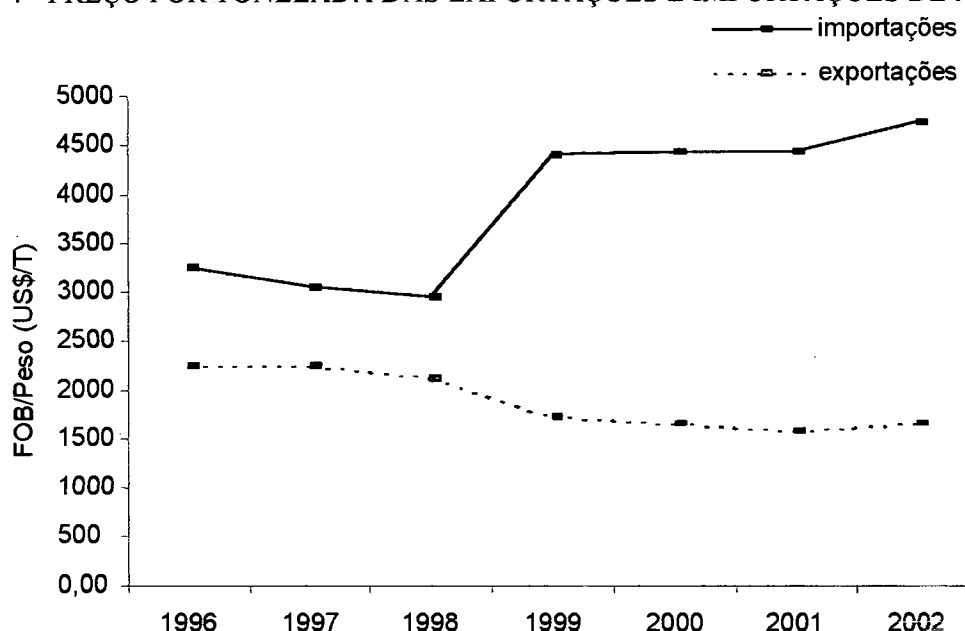
NOTA: Os dados referem-se a soma dos códigos de produtos 9401 e 9403 do sistema Harmonizado

Apesar de haver uma tendência de crescimento nas exportações, percebe-se que o valor agregado do produto exportado está bastante aquém dos produtos importados. Ao se analisar a relação exportação/peso pode-se verificar que os preços de exportação são historicamente mais baixos do que os de importação (GRÁFICO 4). Além disso, de 1996 a 2002 os preços de exportação apresentaram tendência de decréscimo, enquanto os preços de importação cresceram consideravelmente. Em 1996, a média do preço pago por tonelada de móveis era de US\$ 3.240, enquanto o preço da tonelada dos móveis vendidos era de US\$ 2.260, uma diferença de US\$ 980 por tonelada. Em 2002 essa diferença atingiu o seu ápice com a cifra de US\$ 3.070 por tonelada (US\$ 4.730 para exportações e US\$ 1.660 para importações).

É interessante notar ainda no GRÁFICO 4 que é entre 1998 e 1999 que ocorre grande aumento nos preços de importação e uma leve queda nos preços de exportação. Esse salto deve-se à mudança de regime cambial no país, que passou a ser flutuante à partir de janeiro de 1999. Um câmbio mais elevado, acaba desestimulando as importações, mas permanece ainda na pauta móveis de maior valor agregado e direcionados à uma classe de compradores que não encontram substitutos nos produtos nacionais. Por outro lado, os preços de exportação tiveram um leve decréscimo devido possivelmente a dois fatores: a) Compradores internacionais passam a exigir a partilha financeira dos

benefícios do ganho cambial e ;b) o cambio elevado estimula as empresas fabricantes de produtos de menor valor agregado a exportar.

GRÁFICO 4 - PREÇO POR TONELADA DAS EXPORTAÇÕES E IMPORTAÇÕES DE MÓVEIS



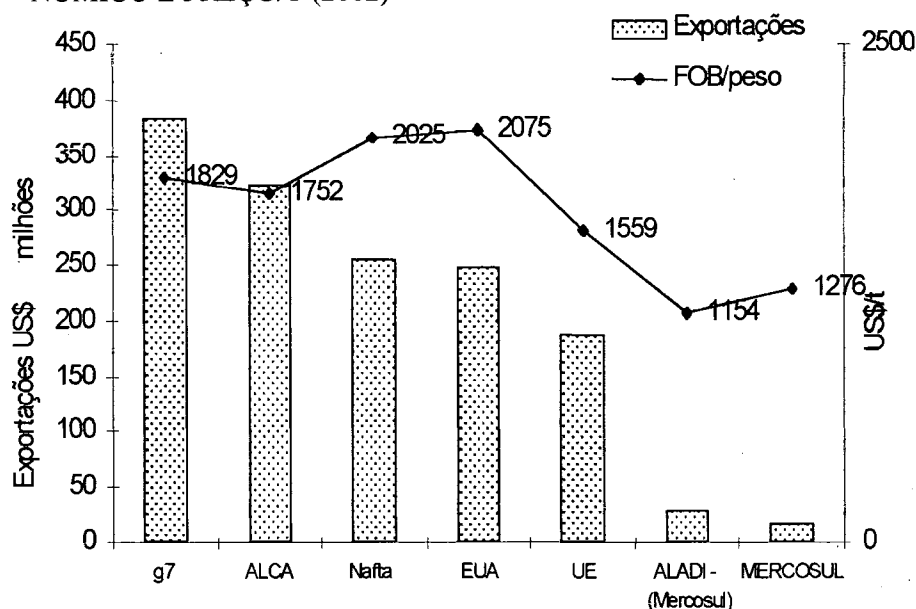
FONTE: Elaboração própria com dados de recuperação eletrônica do sistema AliceWeb.

NOTA: Os dados referem-se a soma dos códigos de produtos 9401 e 9403 do sistema Harmonizado

No diz respeito aos destinos das exportações, os países desenvolvidos são aqueles que mais compram móveis brasileiros, pois como verifica-se no GRÁFICO 5, os países das sete maiores economias do planeta (G7) compraram em 2002 cerca de US\$ 381 milhões do Brasil, ou 71% do total das exportações. No entanto, os EUA são individualmente o maior mercado para o Brasil, com exportações atingindo US\$ 249 milhões no ano de 2002. Ainda, pode-se verificar pelo GRÁFICO 5 que praticamente todas os embarques de móveis do Brasil para a Nafta, que é de US\$ 254 milhões, destinam-se para os EUA.

Por outro lado, o Brasil é ainda o décimo maior exportador para os EUA, sendo que os a maioria dos embarques têm origem de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná: respectivamente 46,9, 31,24 e 8,78% em 2001 (SINDIMOVEL-MG, 2003). No entanto, o país está ainda longe de países como China e Canadá, que exportaram US\$ 2,5 bilhões em 2001, contra US\$ 121 milhões do Brasil no mesmo ano.

GRÁFICO 5 - DESTINO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MÓVEIS POR BLOCO ECONÔMICO E PREÇO/T (2002)



FONTE: Elaboração própria com dados de recuperação eletrônica do sistema AliceWeb.

NOTA: Os dados referem-se a soma dos códigos de produtos 9401 e 9403 do sistema Harmonizado

Os EUA estão incluídos também no GT, ALCA e Nafta. Alguns países de UE estão também incluídos no G7.

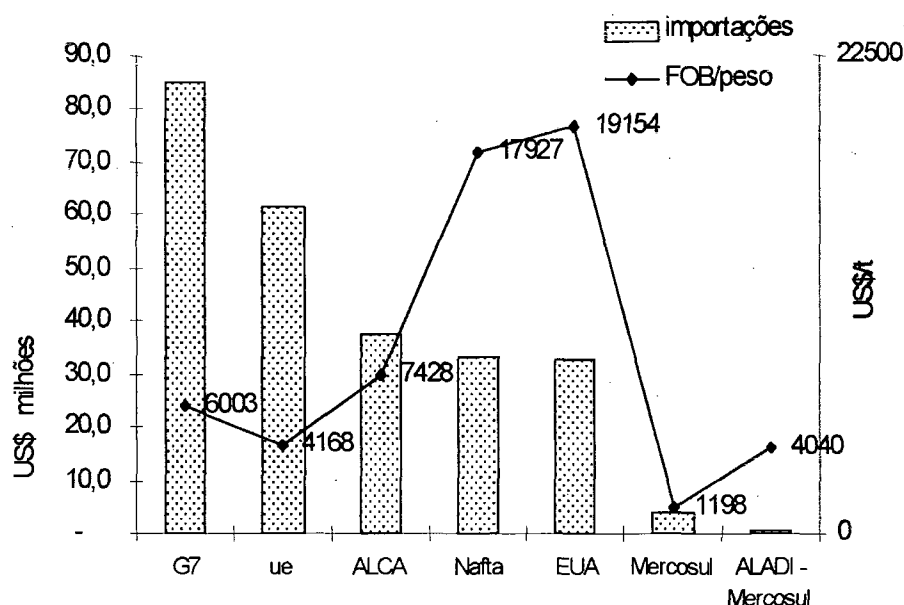
Em termos de bloco econômico consolidado, depois da Nafta, a União Europeia é o segundo que mais compra móveis do Brasil. Este bloco comercial comprou US\$ 188 milhões em 2002, ou 25% a menos do que a Nafta. No que se refere ao Mercosul, ou mesmo os países da ALADI, verifica-se que estes são ainda mercados bastante pequenos para as exportações brasileiras de móveis, representando respectivamente 3% e 5% dos embarques brasileiros.

Uma questão crucial é o valor que se agrega nas exportações. Nesse sentido, verifica-se que os EUA é o destino para qual o Brasil envia móveis de maior valor agregado. Em termos de relação valor FOB /peso, o preço do produto brasileiro para aquele mercado foi de US\$ 2075/ t no ano de 2002. Por outro lado, o Mercosul e a ALADI são os destinos que os embarques brasileiros tem menor valor agregado. Embora estes mercados representem uma pequena fatia das exportações brasileiras, o preço da exportação atingiu apenas US\$ 1276 e US\$ 1154 por tonelada em 2002 (GRÁFICO 5).

É importante considerar também as origens das importações brasileiras de móveis. Nesse ponto, percebe-se que as maiores compras de móveis provêm dos países

desenvolvidos. No ano de 2002 o Brasil comprou US\$ 85 milhões do grupo das sete economias mais desenvolvidas do planeta (G7) e obteve um saldo comercial de US\$ 296 milhões. É interessante notar que o valor agregado dos produtos importados desses países é bastante menor do que aqueles exportados, ou uma quantia de US\$ 1829 contra US\$ 6000 milhões por tonelada (GRÁFICO 6).

GRÁFICO 6 - ORIGEM DAS IMPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE MÓVEIS POR BLOCO ECONÔMICO E PREÇO/T (2002)



FONTE: Elaboração própria com dados de recuperação eletrônica do sistema AliceWeb.

NOTA: Os dados referem-se a soma dos códigos de produtos 9401 e 9403 do sistema Harmonizado

A União Européia exportou mais para o Brasil do que a Nafta, mas em termos de valor agregado, percebe-se que há uma absurda diferença entre os blocos. Em 2002, a UE vendeu para o Brasil móveis com preço de exportação de US\$ 4168/ t, enquanto que esse índice para a Nafta foi de US\$ 17.927/ t. Dos países da Nafta, o maior exportador de móveis para o Brasil é os EUA (98,5%), de quem o Brasil compra os móveis mais caros, a um preço de US\$ 19.154 por tonelada.

4.2 PERFIL DAS EMPRESAS

Esta pesquisa foi realizada entre os meses de outubro de 2002 e março de 2003, período em que foi enviado um questionário para um número de 151 empresas nos pólos moveleiros de Arapongas(Pr), São Bento do Sul (SC) e Bento Gonçalves (RS). Houve um retorno de 31 questionários utilizáveis, representando uma taxa de retorno de 20%, concernente com a taxa usualmente apresentada na literatura (SILVA, 1996). A listagem das empresas entrevistadas é apresentada na TABELA 9 - APÊNDICE I.

Na TABELA 6 é apresentado o percentual de empresas entrevistadas conforme o tamanho. Para tal classificação, foi utilizado a tipologia adotada pelo Mercosul, conforme CNI(2002). Um pequeno número de empresas pode ser considerada micro, mas aproximadamente 48% delas podem ser classificadas como pequenas. Ademais, um percentual 39% das empresas foram classificadas como médias e 10% como grandes.

TABELA 6 - TAMANHO DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS (FATURAMENTO DE 2001)

Tamanho (Faturamento/ano)	N. de Empresas entrevistadas	Percentual dos entrevistados
Micro (menos de R\$ 900.000)	1	3%
Pequena (R\$ 900.000 _ 7.875 mil)	15	48%
Média (R\$ 7.875 mil _ 40.000 mil)	12	39%
Grande (mais de R\$ 40.000 mil)	3	10%
Total	31	

FONTE: Pesquisa de campo.

NOTA: Para a classificação das empresas utilizou-se a classificação do Mercosul.

Observa-se que a classificação por número de funcionários, TABELA 7, fornece um resultado semelhante à classificação por faturamento. No entanto, ao se comparar os resultados com a TABELA 6, sobre o percentual nacional de empresas de móveis, percebe-se que há uma notável diferença entre a distribuição das empresas. A maioria das indústrias nacionais de móveis (71%) podem ser classificadas como micro-empresas, enquanto que nesta pesquisa a maior parte das empresas entrevistadas são pequenas ou médias, sendo entrevistado também um grande percentual de grandes empresas (10%).

O baixo número de micro-empresas entrevistadas deve-se principalmente à não disposição dos empresários em preencher o questionários. Essa indisposição se deu sobretudo porque muitos empresários não se julgavam capazes para responder o questionário, não se comprometendo então em fazê-lo. Assim, as interpretações desta pesquisa tem menor validade para as micro-empresas.

TABELA 7 - CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS POR NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

Tamanho (n.º de Funcionários)	N. de Empresas entrevistadas	Percentual dos entrevistados
Micro (Até 19)	2	6%
Pequena (20 - 99)	15	48%
Média (100 - 499)	11	35%
Grande (Mais de 500)	3	10%
Total	31	

Fonte: Pesquisa de campo.

NOTA: Adotou-se o sistema de classificação do IBGE.

No que diz respeito ao envolvimento com exportações, a maioria das empresas entrevistadas tiveram pelo menos parte de seu faturamento proveniente do mercado externo. Das 31 empresas entrevistadas, 7(22,6%) não exportaram em 2001, enquanto 4 (12,9%) tiveram 100% de seu faturamento advindo de exportações. Ademais 25,8% das empresas tiveram um pequeno envolvimento (menor que 20%) e 41,9% tiveram mais de 40% de envolvimento em exportações (TABELA 8).

TABELA 8 - PERCENTUAL DE EXPORTAÇÕES DO FATURAMENTO ANUAL (2001)

Percentual de vendas com exportações	N. de Empresas entrevistadas	Percentual dos entrevistados
0%	7	22,6%
Até 20%	8	25,8%
20 - 40%	3	9,7%
Mais de 40%	13	41,9%
Total	31	

FONTE: Pesquisa de campo.

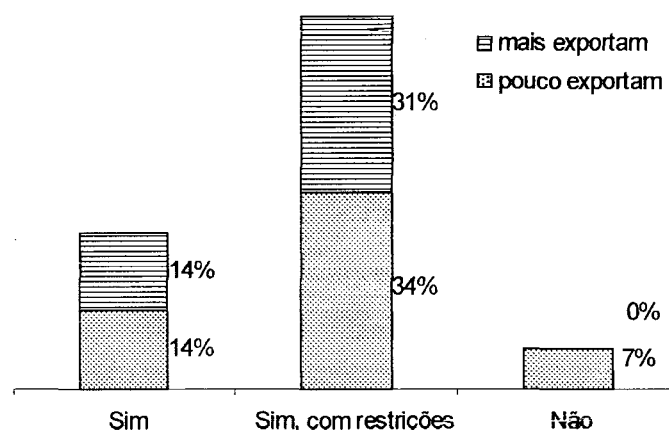
NOTA: Adaptação do critério utilizado por KOH e ROBICHEAUX (1988).

4.3 QUESTÕES GERAIS

4.3.1 Favorabilidade à Alca

Sobre a favorabilidade à Alca, parece que a opinião dos empresários ainda é de certa forma indefinida. Esse fato é denotado pelo percentual de respostas "sim, com restrições" (GRÁFICO 7), mas é reforçado pela baixa participação em grupos de pressão e a falta de planejamento das empresas para com a Alca (GRÁFICO 10 e 11). No aspecto da favorabilidade, verifica-se que os empresários de pequeno envolvimento nas exportações possuem um posicionamento semelhante aos de maior envolvimento (GRÁFICO 7). Somando-se as duas classes de entrevistados, verifica-se que 28% disseram "sim" para a Alca, enquanto que um percentual de 65% responderam "sim com restrições". De qualquer modo, os empresários do setor de móveis da população em questão que efetivamente se posicionam favoravelmente à Alca é menor do que a média do empresários nacionais apontado por AT KEARNEY (2001), em que 51% responderam "sim" e 48% "sim com restrições".

GRÁFICO 7 - PORCENTAGEM DOS ENTREVISTADOS FAVORÁVEIS E NÃO FAVORÁVEIS À ALCA



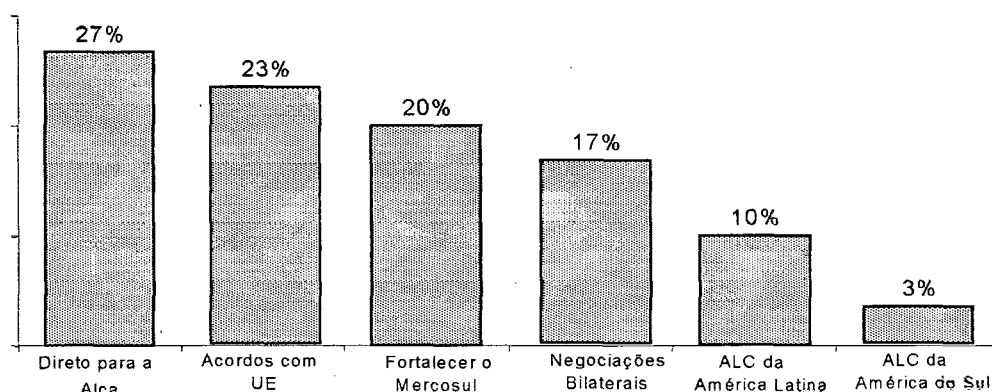
FONTE: Pesquisa de campo.

NOTA: No grupo dos que menos exportam, considerou-se 16 empresas que apresentaram um percentual menor do que 25% nas exportações em 2001, sendo que 7 não exportaram nada.

Na presente pesquisa, os empresários aprestaram um nível de discordância maior (7%) do que a média do empresário nacional (1%) estudada pela pesquisa da AT KEARNEY (2001). É interessante notar que nesta pesquisa os empresários que não concordam são justamente aqueles que tem baixo ou nenhum envolvimento nas exportações (GRÁFICO 7).

Foi apresentado também para os empresários um rol de propostas de integração comercial e perguntado qual seria a alternativa onde percebem maior oportunidade. No GRÁFICO 8 distingue-se que um percentual de 27% dos empresários acredita que se deveria partir direto para a Alca. Apesar desse número ser o maior percentual entre todas as alternativas apresentadas, os demais empresários (73%) acreditam que alguma outra forma de acordo deveria ser levada a cabo. Vale destacar, que o fortalecimento do Mercosul e acordos com a União Européia são vistos como boas alternativas, pois receberam respectivamente 20 e 23% dos votos dos empresários.

GRÁFICO 8 - PORCENTAGENS DE RESPOSTAS RELATIVAS ÀS DIFERENTES PROPOSTAS DE ACORDOS DE COMÉRCIO

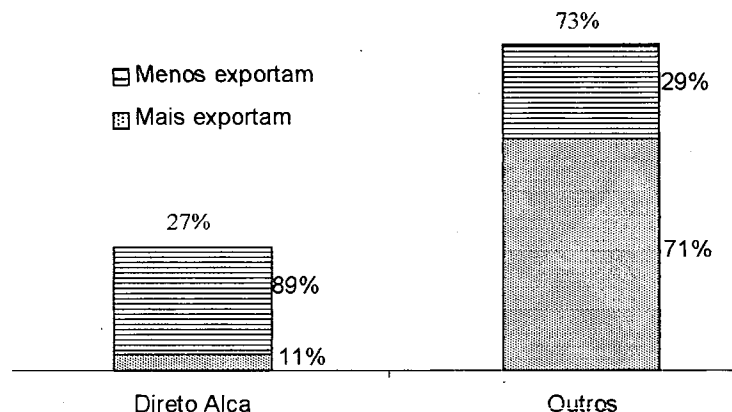


FONTE: Pesquisa de campo.

No GRÁFICO 9 são apresentados os dados do GRÁFICO 8 subdividido em apenas dois grupos de respostas: a) aquelas referentes aos empresários que respondem que se deveria partir direto para a Alca e b) respostas referentes a todos os outros tipos de acordo. Verifica-se que a maioria dos empresários que acredita que se deveria partir direto para a Alca, possui pequeno ou nenhum envolvimento nas exportações. Em contrapartida, daqueles empresários que acreditam que se deveria partir para outros tipos de

acordos, 79% possuem grande envolvimento com exportações. Assim, os resultados demonstram que aqueles empresários mais comprometidos com a atividade exportadora, e que conseqüentemente melhor conhecem o mercado externo, são os menos favoráveis à Alca.

GRÁFICO 9 - RESPOSTAS DOS EMPRESÁRIOS QUE MAIS EXPORTAM E OS QUE MENOS EXPORTAM SOBRE AS DIFERENTES PROPOSTAS DE NEGOCIAÇÃO X ALCA .

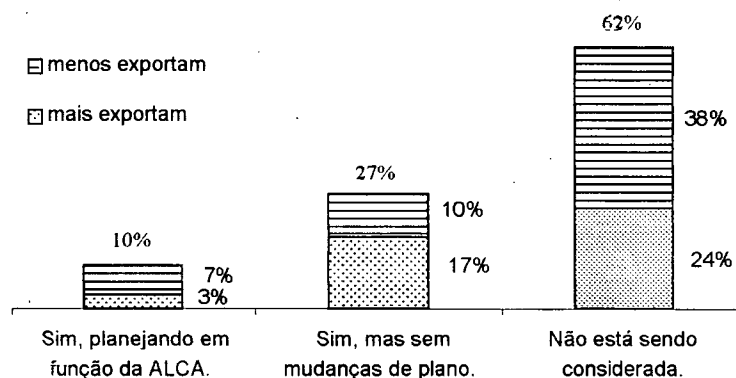


FONTE: Pesquisa de campo.

NOTA: No grupo dos que menos exportam, considerou-se 16 empresas que apresentou um percentual menor do que 25% nas exportações em 2001, sendo que 7 não exportaram nada.

Poucos empresários afirmam estar fazendo algum tipo de planejamento em função da Alca. Distingue-se no GRÁFICO 10 que apenas 14% dos entrevistados dizem estar fazendo alguma mudança de plano em função da Alca. Dos demais entrevistados, 27% dizem estar considerando, mas sem mudanças de planos em função dela, e 60% afirmam não estar considerando.

GRÁFICO 10 - A ALCA NO PLANEJAMENTO DA'S EMPRESAS



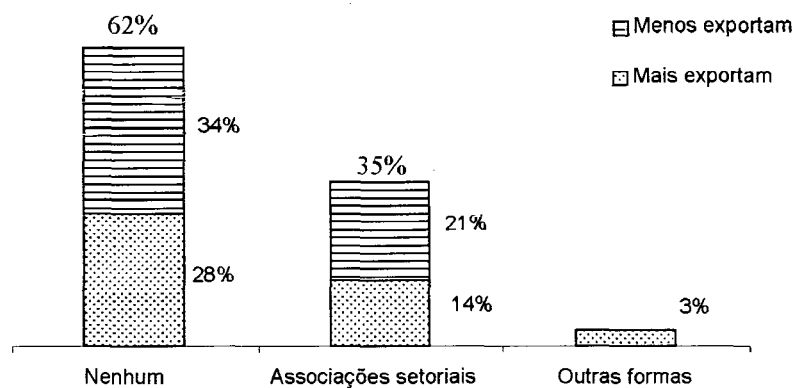
FONTE: Pesquisa de campo.

É interessante notar que um maior percentual de empresários de menor envolvimento em exportações (38%) dizem não estar considerando a Alca em seu planejamento. Por outro lado, um percentual menor desses empresários dizem estar considerando, mas sem mudança nos planos (10%), contra 17% dos empresários de maior envolvimento.

Percebe-se que em média o empresário nacional parece estar mais preocupado em planejar suas estratégias em função da Alca do que os empresários moveleiros desta pesquisa. Conforme aponta a pesquisa da AT KEARNEY (2001), 14% dos empresários nacionais estão fazendo alguma mudança de plano em função da Alca, enquanto que 42% dizem que ainda não estão considerando.

Sobre o envolvimento em grupos de pressão para as negociações da Alca, percebe-se que os resultados desta pesquisa estão em concordância com aqueles apresentados por AT KEARNEY (2001). Dos empresários do setor de móveis deste estudo, 62% dizem não estar envolvidos em grupos de pressão relacionado à Alca (GRÁFICO 11). A pesquisa da AT KEARNEY (2001) aponta que 65% dos empresários nacionais não está envolvido neste tipo de grupo. Dos demais empresários desta pesquisa, 35% dizem que a sua forma de envolvimento é via associações setoriais, enquanto 30% do empresariado nacional dizem adotar esta forma de envolvimento.

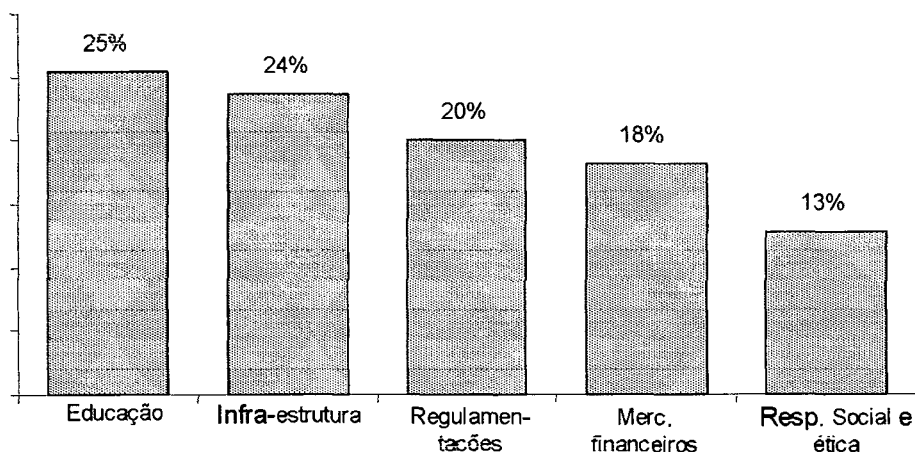
GRÁFICO 11 - GRAU DE ENVOLVIMENTO EM GRUPOS DE PRESSÃO PARA NEGOCIAÇÕES DA ALCA



FONTE: Pesquisa de campo.

Um outro aspecto deste trabalho que converge com as respostas encontradas por AT KEARNEY (2001) é a questão dos fatores críticos para o sucesso na integração. De igual modo à pesquisa da consultoria, as prioridades vislumbradas são a educação, infra-estrutura e harmonização nas regulamentações. É interessante notar que a responsabilidade social e ética é o último fator crítico apontado (GRÁFICO 12).

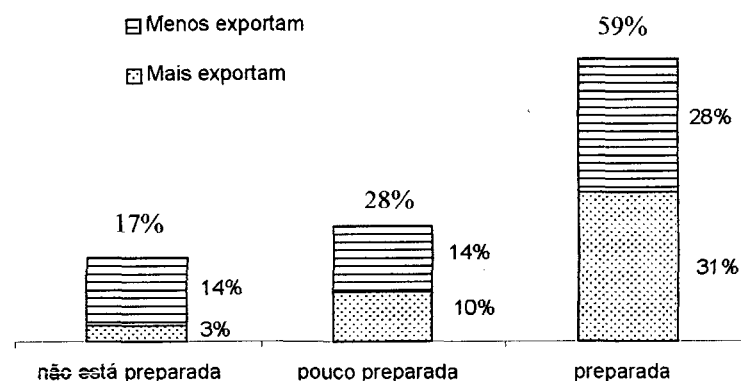
GRÁFICO 12 - FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO BRASILEIRO NA INTEGRAÇÃO



FONTE: Pesquisa de campo.

Ao serem questionados sobre a capacitação das suas empresas, a maioria dos empresários respondeu que estão preparados para atuar na Alca. Este resultado confere com a pesquisa de AT KEARNEY (2002). Identificou-se no presente estudo que 57% dos empresários julgam estar preparados para a Alca, enquanto 3% dizem estar "totalmente" preparados. Um percentual de 17% admite não estar preparado (GRÁFICO 13).

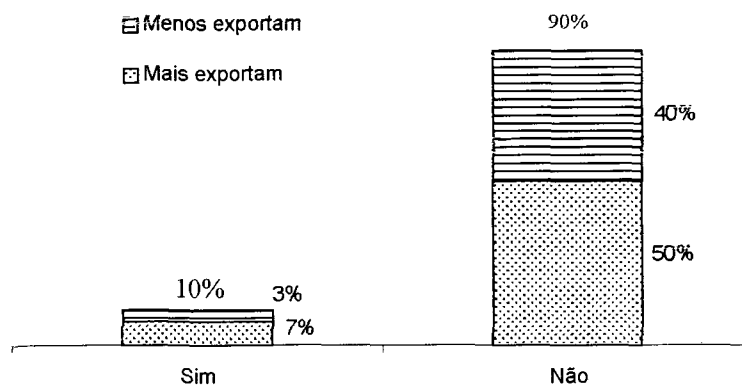
GRÁFICO 13 - PERCEPÇÃO SOBRE O GRAU DE PREPARO DA EMPRESA PARA ENFRENTAR A ALCA.



FONTE: Pesquisa de campo.

Perguntou-se também aos empresários se eles acham que o setor como um todo está suficientemente envolvido nas negociações da Alca. Verifica-se que a grande maioria dos entrevistados acredita que falta envolvimento do setor (GRÁFICO 14).

GRÁFICO 14 - RESPOSTAS PARA A PERGUNTA: O SETOR DE MÓVEIS COMO UM TODO ESTÁ SUFICIENTEMENTE ENVOLVIDO NAS NEGOCIAÇÕES DA ALCA?

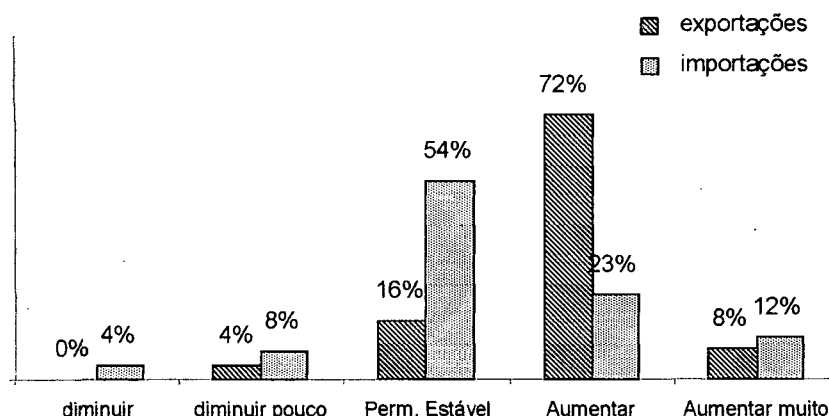


FONTE: Pesquisa de campo.

Os empresários responderam uma questão sobre as perspectivas de crescimento das importações e exportações de móveis do Brasil. A maioria (72%) dos empresários respondeu que as exportações aumentarão, mas poucos responderam que aumentariam muito (8%). No que se refere às importações, a maioria (54%) dos empresários consideram que ficarão estáveis, mas 23% acreditam que aumentarão (GRÁFICO 15).

Sobre esta questão, é interessante notar que a resposta dos empresários parece estar sendo guiada pela atual situação e perspectivas das importações de móveis brasileiras. Atualmente a perspectiva é de aumento considerável nas exportações, com importações estáveis ou decrescentes. No entanto, esta pode não ser a situação com a Alca caso não se chegue a acordos favoráveis para o Brasil. O maior risco nesse caso é de aumento das importações de móveis se ficar decidido, ou se for exigido como alguma forma de contrapartida, que as tarifas de importação do setor de móveis devem zerar ou sofrer considerável baixa do atual valor de 19,5%. Nesse sentido, é necessário que os empresários deste estudo, bem como de todo o setor de móveis se articule para conseguir melhores acordos.

GRÁFICO 15 - OPINIÃO SOBRE O QUE ACONTECERÁ COM AS EXPORTAÇÕES E IMPORTAÇÕES DO BRASIL COM O ADVENTO DA ALCA



FONTE: Pesquisa de campo.

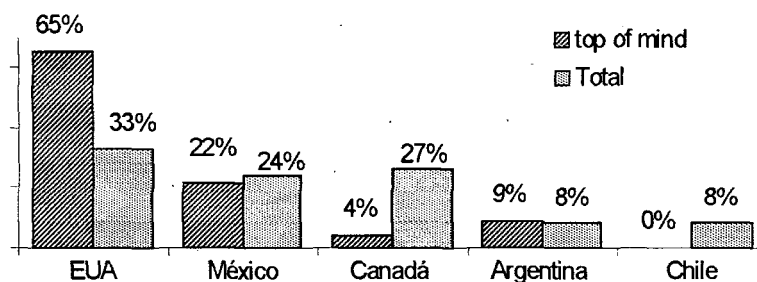
4.3.2 Percepções Sobre os Países da Alca

Os empresários foram questionados também sobre os países que para eles representariam maiores ameaças, oportunidades de negócios e os que receberiam os maiores investimentos. Nas questões referentes a estes tópicos, foi pedido que o respondente indicasse os países mais importantes. Até quatro países poderiam ser indicados, mas vários entrevistados acabaram indicando nenhum, um, dois ou três países. Optou-se por se fazer uma interpretação destes tópicos baseadas em quantas vezes um determinado país foi citado por primeiro (*top of mind*) e quantas vezes ele foi citado no cômputo geral²².

No que se refere aos países que podem representar alguma ameaça para as fábricas brasileiras de móveis, o citado com mais frequência pelo critério *top of mind* foi os EUA (65% dos casos). Este mesmo país é também o mais frequente quando se considera o total das citações, como 33% das respostas. Nota-se que o México é o segundo colocado na abordagem *top of mind* (22%), mas perde esta posição para o Canadá quando se considera o total das citações, pois neste caso, o Canadá representa 27% das citações enquanto o México representa 24%. Estes resultados estão apresentados no GRÁFICO 16.

²² Isto é: primeiro, segundo, terceiro ou quarto a ser citado.

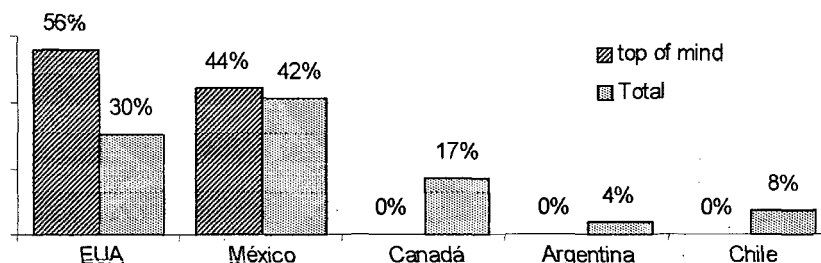
GRÁFICO 16 - PERCEPÇÃO SOBRE OS PAÍSES QUE REPRESENTAM MAIOR AMEAÇA PARA O SETOR DE MÓVEIS BRASILEIRO NA ALCA



FONTE: Pesquisa de campo.

Ao referirem-se aos países que representam maior oportunidade para o Brasil, é consenso entre o empresariado que os EUA e o México são boas oportunidades. Vale ressaltar, que no cômputo geral, o México acabou recebendo notadamente mais votos do que os EUA: 42% para o primeiro, contra 30% para o segundo. (GRÁFICO 17).

GRÁFICO 17 - PERCEPÇÃO SOBRE PAÍSES QUE REPRESENTAM MAIOR OPORTUNIDADE PARA O SETOR DE MÓVEIS BRASILEIRO NA ALCA.



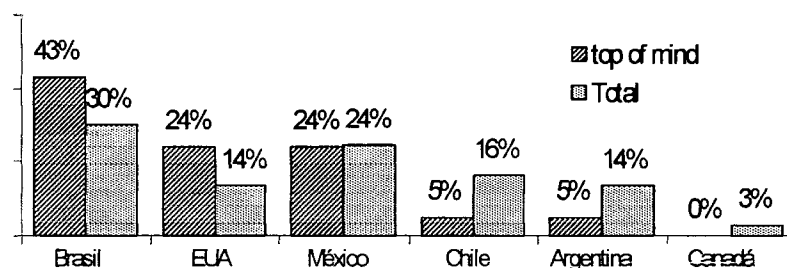
FONTE: Pesquisa de campo.

Tanto os países vistos como ameaçadores ou como oportunidades pelos empresários têm importante implicação para este estudo. São para os países identificados neste tópico que as respostas das questões específicas sobre ameaças, oportunidades e estratégias de marketing têm maior aplicação. É evidente pelos GRÁFICOS 16 e 17 que os EUA são o primeiro país a ser lembrado quando se fala em Alca, tanto no sentido de ameaça como oportunidade. Ademais, o México e o Canadá são países que sempre são lembrados também com notável frequência.

Os administradores das empresas parecem otimistas no tocante à posição do país para recebimento de investimentos. Tanto para a abordagem *top of mind* como no cômputo geral, os empresários apontam o Brasil como o país mais propenso a receber

investimentos (43% e 30%). México e EUA aparecem em segundo no *top of mind* (24% cada), mas no cômputo geral, o México apresenta-se expressivamente superior aos EUA, com 24% dos votos, contra 14% dos EUA. (GRÁFICO 18).

GRÁFICO 18 - PERCEPÇÃO SOBRE OS PAÍSES QUE PAÍSES QUE RECEBERÃO MAIORES INVESTIMENTOS



FONTE: Pesquisa de campo.

4.3.3 Considerações Sobre o Tópico das Atitudes Gerais

Se faz necessário tecer algumas considerações sobre as questões anteriores relativas às atitudes gerais dos empresários, pois estas têm importantes implicações para este estudo. Em primeiro lugar, observou-se que os empresários desta pesquisa são favoráveis à um conceito geral da Alca, porém vêem tal processo com restrições, pois essa foi a resposta de 65% dos entrevistados (GRÁFICO 7). Esse resultado é evidenciado quando se compara esse resultado com aquele apresentado no GRÁFICO 8, em que um percentual de apenas 27% dos entrevistados dizem que se deveria partir direto para a Alca.

Uma segunda observação refere-se à uma inconsistência observada em algumas respostas dos empresários. Quando são questionados sobre o grau de preparo para enfrentar a Alca (GRÁFICO 13), a maioria dos entrevistados (64%) responde que estão preparados. Essa resposta não condiz com respostas de outras questões.

Em primeiro lugar, quando são questionados sobre se a Alca esta sendo considerada no planejamento das empresas (GRÁFICO 10), a maioria dos empresários (62%) diz que a Alca não está sendo considerada. Em seguida, quando respondem a questão sobre a participação em grupos de pressão (GRÁFICO 11), 62% dos empresários respon-

dem que não estão envolvidos nesse tipo de grupo, enquanto 35% dizem que estão envolvidos via associação setorial. Sem dúvida, o grau de envolvimento do setor ainda é bastante pequeno, e como os próprios empresários admitem (GRÁFICO 14), o setor não está suficientemente envolvido nas negociações da Alca.

Assim, a resposta de que as empresas estão preparadas parece incongruente com o fato delas não estarem a considerando no planejamento. De igual modo, o fato de as empresas não estarem participando do processo negociador é inconsistente com o grau de preparo para a Alca que se assume.

Neste ponto é importante salientar que o preparo de uma empresa para a abertura comercial não pode ser entendido somente como o avanço atingido pelas empresas na atividade produtiva ou comercial no ambiente de mercado configurado atualmente. Assim, participação das empresas em grupos de pressão é imprescindível para a defesa dos interesses do setor. Ainda, ao levar em consideração a Alca no planejamento das empresas, melhores condições teriam elas de desenvolver estratégias adequadas para aumentar a sua chance de sucesso na integração econômica.

Dessas considerações surge uma outra que tem importantes implicações para os resultados conseguintes desta pesquisa. Se de modo geral os empresários ainda não consideram ou planejam em função da Alca, quando foi pedido para que respondessem questões sobre barreiras, incentivos e oportunidades e estratégias no ambiente da Alca, provavelmente as respostas não foram pensadas para a Alca, mas em função da atividade exportadora ou do ambiente econômico atual.

Assim, é mais seguro afirmar que as análises conseguintes referem-se mais à percepção dos empresários sobre as exportações ou ambiente econômico no futuro próximo em vez da Alca.

4.4 PERCEPÇÃO DAS BARREIRAS ÀS EXPORTAÇÕES

Para uma melhor compreensão das barreiras às exportações percebidas pelos empresários, os resultados deste tópico da pesquisa são apresentados na seguinte ordem: a) Mapa de percepção de barreiras (GRÁFICO 19); b) Análise de *cluster* (FIGURA 1) feita à partir das coordenadas das barreiras do mapa de percepção. c) Apresentação de um quadro resumo com as barreiras agrupadas na análise de *cluster* para auxiliar nas discussões e interpretações (QUADRO 6).

As barreiras às exportações estudadas e as suas siglas são apresentadas no QUADRO 5.

QUADRO 5 - BARREIRAS ÀS EXPORTAÇÕES

SIGLA	BARREIRAS	INTERNA (I) OU EXTERNA (E)?
ACFME	Altos custos de frete para o mercado externo	E
AGTI	Assistência governamental e taxas de incentivo	E
BNTPI	Barreiras não tarifárias nos países importadores	E
CCFP	Custo do capital para financiar as exportações	E
CCFP	Custo do capital para financiar a produção	E
CEOP	Concorrência de exportadores de outros países	E
CFLMPIA	Concorrência de firmas locais no mercado da Alca.	E
CP	Custos portuários	E
CQ	Controle de qualidade	E
EAPI	Exigências ambientais de outros países	E
EMPME	Exigências de modificação de produto no merc. externo	E
IBAE	Imagem do Brasil no exterior	E
IBE	Impostos brasileiros que afetam as exportações	E
IPBE	Imagem do produto moveleiro do Brasil no exterior	E
PGRC	Política do governo com relação ao câmbio	E
TBB	Trâmite burocráticos brasileiros	E
ACP	Altos custos de produção	I
BTP	Barreiras técnicas na produção	I
CI	Conflitos com importadores	I
DCME	Dificuldades de contatos no mercado externo	I
DLC	Diferenças de língua e cultura	I
FCAOME	Falta de capacidade para aumentar a oferta no merc. ext.	I
MTA	Melhores técnicas administrativas	I
NSMI	Necessidade de servir ao mercado interno	I
QMO	Qualificação da mão-de-obra	I
RME	Riscos no mercado externo	I

FONTE: Elaborado pelo autor

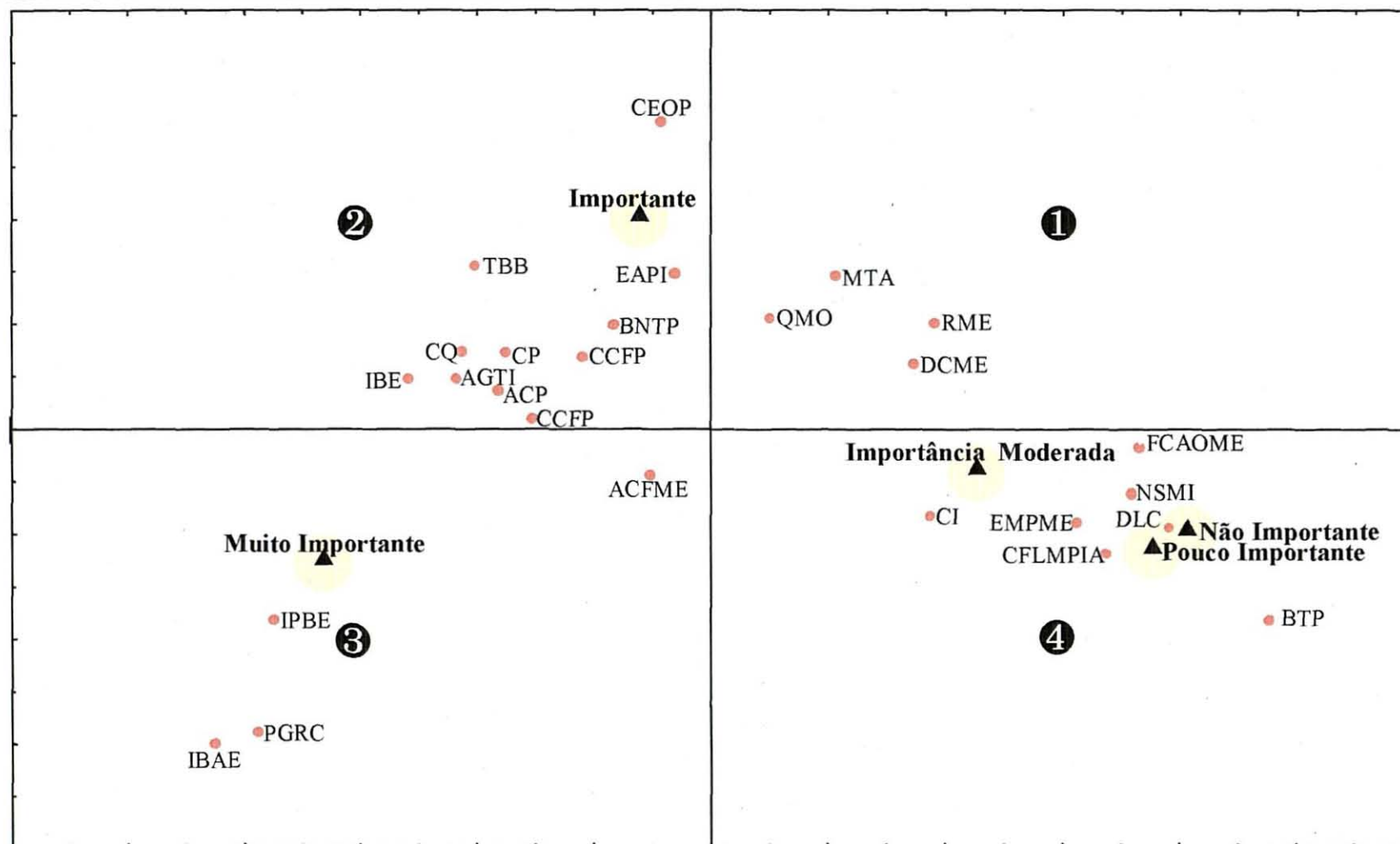
No GRÁFICO 19 apresenta-se o mapa de percepções das barreiras para exportações na Alca. Pode-se distinguir pelo menos três grupos de barreiras. Em um grupo, localizado no quarto quadrante (④), estão variáveis que são moderadamente importantes, pouco importantes e não importantes. No segundo quadrante (②), pode-se observar um grupo de variáveis que são importantes e, no terceiro (③), um grupo bem distinto de variáveis muito importantes. No entanto, há um número de barreiras, como a *qualificação de mão-de-obra* (QMO) e a *necessidade de melhores técnicas administrativas* (MTA) do primeiro quadrante (①) por exemplo, que são de difícil inclusão no primeiro ou no segundo grupo identificado visualmente.

Conforme a análise fatorial de correspondências, os dois primeiros autovalores são respectivamente 0,271 e 0,077 (Tabela 13 - APÊNDICE III), restituindo juntos 82,2% da inércia total, ou seja, 82,2% das informações podem ser representadas em um gráfico com apenas dois eixos. Deve-se ressaltar ainda, que todas as variáveis, com exceção do altos custos de frete para o mercado externo (ACFME), apresentam altos valores na estatística "qualidade" (TABELA - 10 - APÊNDICE III), isto é, as representações destas variáveis estão bem tipificadas no gráfico. A tabela de contingência, de autovalores e as outras estatísticas da análise de correspondências podem ser consultadas no APÊNDICE III.

O mapa de percepções do GRÁFICO 19 esta subdividido em quatro quadrantes. No primeiro (①) observa-se quatro barreiras (MTA, QMO, RME e DCME), mas nenhum atributo de importância, o que significa que nenhum atributo mais característico é atribuído a estas variáveis. De qualquer modo, estas variáveis recebem normalmente o atributo importante (I) ou importância moderada (IM), dependendo de seu posicionamento no quadrante, pois estão numa região intermediária entre o atributo I do segundo quadrante (②) e IM do quarto quadrante (④).

No segundo quadrante, é marcante a presença do atributo importante. Nota-se ainda que tal atributo possui um maior peso no eixo vertical do que no eixo horizontal. Quanto mais para cima estiverem as barreiras maior a sua relação com o atributo I.

GRÁFICO 19 - MAPA PERCEPTUAL DAS BARREIRAS NA ALCA



FONTE: Elaboração própria com dados da pesquisa de campo.

Assim, nota-se que a variável *concorrência de exportadores de outros países* (CEOP) é a que encontra-se mais acima neste quadrante, denotando que esta é a barreira a que mais freqüentemente se imputa o atributo importante. No entanto, algumas barreiras (TBB, EAPI, BNTP) entre outras, são vistas como importantes.

No terceiro quadrante (③) é bastante marcante a presença do atributo muito importante (MI). Este atributo possui maior relação com o eixo horizontal, pois está bastante próximo deste e longe do eixo vertical. Dessa forma, quanto mais à esquerda e para baixo estiver a barreira neste quadrante significa que a ela é mais freqüentemente imputado o atributo MI. As variáveis *impostos brasileiros que afetam as exportações* (IBAE), *política do governo em relação ao câmbio* (PGRC) e *imagem do produto brasileiro no exterior* (IPBE) são portanto as variáveis em que a grande maioria dos empresários atribui a maior importância.

Ainda neste quadrante, a variável *altos custos de frete para o mercado externo* (ACFME) está localizada muito próxima ao centro do mapa de percepção e longe da maioria dos atributos de importância. Ademais, observa-se baixo valor na estatística "qualidade" (TABELA 11 - APÊNDICE III), significando que nenhuma opinião (grau de importância) mais típica é atribuída pelos empresários à esta barreira. Apesar disto, o empresariado deve perceber esta barreira como sendo de importância moderada a muito importante, pois ela está localizada numa região central entre os atributos IM, I e MI.

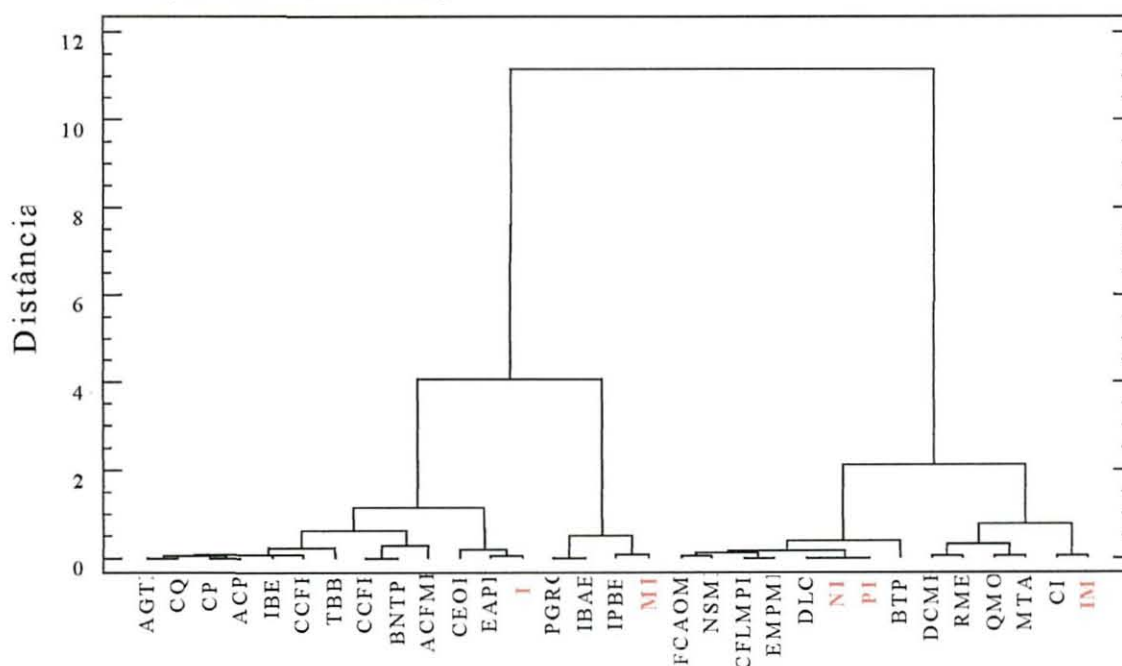
No quarto quadrante (④) encontram-se três atributos de importância: não importante (NI), pouco importante (PI) e importância moderada (IM). Um fato marcante neste quadrante é proximidade entre os atributos NI e PI. Tal fato denota que estes dois atributos são altamente correlacionados e não há uma grande distinção entre eles. Assim, a percepção dos empresários para as barreiras poderia ser feita com utilização de uma escala em que estes dois atributos poderiam ser representados por apenas um. Ademais, estes atributos tem um maior valor para o eixo horizontal do que para o vertical. Assim, as barreiras que estiverem mais à direita do eixo horizontal têm menor importância.

Distingue-se ainda no quarto quadrante a presença do atributo importância moderada (IM). Do mesmo modo aos dois atributos discutidos anteriormente, o IM possui um grande peso no eixo horizontal e baixo peso no eixo vertical. No que se refere às barreiras presentes neste quadrante, é interessante notar que todas elas, com exceção de *barreiras técnicas na produção* (BTP), estão localizadas em uma posição intermediária entre os atributos NI, PI e IM. Isto significa que a percepção dos empresários para tais barreiras é algo intermediário entre pouca ou nenhuma importância à importância moderada.

Uma maneira menos subjetiva de agrupar estas variáveis é através da análise de *cluster* que é apresentada na FIGURA 1. Nesta análise, foram consideradas as coordenadas das barreiras e dos atributos de importância do mapa de percepção, pois tal procedimento permite colocar no mesmo grupo as barreiras e os seus atributos de importância mais característicos. Dessa maneira separam-se grupos de barreiras para a Alca de acordo com o grau de importância atribuídos pelos empresários.

Distingue-se pelo menos dois grupos de barreiras bastante diferenciados no dendrograma da análise de *cluster* apresentado da FIGURA 1. O primeiro engloba 17 barreiras com os atributos I e MI e o segundo une 9 barreiras com atributos "NI", "PI" e "IM". Nota-se que no primeiro grupo não estão incluídas as variáveis internas às firmas, como *dificuldades de língua e cultura* (DLC), *melhores técnicas administrativas* (MTA), etc., mostrando que os empresários não consideram este tipo de variável uma grande barreira para a atuação da empresa.

FIGURA 1 - DENDROGRAMA DAS BARREIRAS E DOS ATRIBUTOS DE IMPORTÂNCIA. (MÉTODO DE WARD)



FONTE: Elaboração própria com dados da pesquisa de campo.

Seria aceitável na análise de *cluster* considerar apenas estes dois grupos, que afinal, separam duas classes distintas de variáveis. No entanto, é possível ainda a divisão dos grupos em subgrupos, permitindo um maior nível de refinamento das informações das barreiras em relação aos atributos. No QUADRO 6 são apresentados os subgrupos resultantes da análise de *cluster*.

Observa-se que os empresários atribuem muita importância para as variáveis relacionadas a *imagem do produto brasileiro* (IPB), *impostos brasileiros que afetam as exportações* (IBAE) além da *política cambial* (PGRC). A questão da imagem está ligada às políticas de promoção de exportação adotadas pelo país, em que considerável esforço tem sido despendido (WERNECK, 2002; SASAKI, 2003). Estas questões tem sido parte da preocupação e das atividades do MDIC e da Abimóvel.

Recentemente foi lançado pela Abimóvel um selo de qualidade para móveis com o objetivo de incentivar as exportações por meio da melhoria da imagem do móvel brasileiro no exterior. No que se refere à imagem, Domingos S. Rigoni, presidente da Abimóvel, resume de maneira sintética e adequada a percepção do empresariado: "Um

dos grandes problemas do Brasil é a ausência de uma marca forte, que seja conhecida no exterior. O resultado é que muitos vezes, quando participamos de feiras internacionais, os importadores deixam de se interessar pelos nossos produtos pelo simples fato de serem fabricados no Brasil (SASAKI, 2003)." Apesar das políticas da imagem surtirem seus efeitos à médio e longo prazo, são de mais fácil controle do que a política cambial, do qual dependem não somente as exportações, mas os ajustes da economia como um todo.

QUADRO 6 - BARREIRAS DE ACORDO COM OS ATRIBUTOS DE IMPORTÂNCIA

	BARREIRAS	IMPORTÂNCIA
PGRC IBAE IPBE	Política do governo com relação ao câmbio Impostos brasileiros que afetam as exportações Imagem do produto moveleiro do Brasil no exterior	Muito importante (MI)
AGTI CQ CP ACP IBE CCFE TBB CCFP BNTPI ACFME CEOP EAPI	Assistência governamental e taxas de incentivo Controle de qualidade Custos portuários Altos custos de produção Imagem do Brasil no exterior Custo do capital para financiar as exportações Trâmite burocráticos brasileiros Custo do capital para financiar a produção Barreiras não tarifárias nos países importadores Altos custos de frete para o mercado externo Concorrência de exportadores de outros países Exigências ambientais de outros países	Importante (I)
DCME RME QMO MTA CI	Dificuldades de contatos no mercado externo Riscos no mercado externo Qualificação da mão-de-obra Melhores técnicas administrativas Conflitos com importadores	Importância Moderada (IM)
FCAOME NSMI CFLMPIA EMPME DLC BTP	Falta de capacidade para aumentar a oferta no merc. ext. Necessidade de servir ao mercado interno Concorrência de firmas locais no mercado da Alca. Exigências de modificação de produto no merc. Externo Diferenças de língua e cultura Barreiras técnicas na produção	Não importante (NI) Pouco importante (PI)

FONTE: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo.

NOTA: A análise de variância multivariada (MANOVA) indica que há uma diferença estatística significativa entre os grupos. Ainda, a comparação entre médias, considerando um eixo de cada vez, demonstra que as médias dos grupos são todas diferentes, a níveis probabilísticos superiores a 99% (APÊNDICE III).

Sobre os impostos brasileiros que afetam as exportações, é importante notar que em outras pesquisas este foi também um aspecto reportado como de grande importância. Nesse sentido, CNI (2002) verificou que os empresários brasileiros acreditam que a CPMF é o imposto que mais afeta a competitividade das empresas nas exportações. Tal fato deve-se principalmente a esse imposto não possuir mecanismos de ressarcimento, como é o caso do PIS/Cofins e do ICMS.

Em um segundo grupo de barreiras é mais marcante o atributo I. Nesse grupo de variáveis estão inclusos fatores inerentes à competitividade do Brasil, ou as variáveis que podem ser classificadas como o que SILVA (1996) chamou de "custo Brasil": a) *Altos custos de frete para o mercado externo* (ACFME); b) *Custos portuários* (CP); c) *Custo de capital para financiar as exportações* (CCFE); d) *Custo do capital para financiar a produção* (CCFP). Os resultados estão em consonância com o estudo de KUME, ANDERSON e OLIVEIRA (2001), no qual foram identificadas as despesas com seguro e frete e gastos com aduana como barreiras importantes para os empresários negociando no Mercosul.

Ainda, em CNI (2002) os empresários do setor de móveis citaram com grande frequência os entraves ligados ao custo do frete internacional, dificuldades de acesso ao financiamento das exportações e dificuldade de ressarcimento de créditos tributário. Apesar da abordagem metodológica adotada pelo estudo ser diferente, os resultados da CNI complementam os resultados da presente pesquisa. Ademais, no presente estudo considera-se importante também as barreiras intrínsecas ao ambiente do mercado externo, como as exigências ambientais, exigências de controle de qualidade e as barreiras não tarifárias.

O atributo importância moderada é característico de cinco barreiras, sendo que quatro delas são barreiras internas à empresa, sendo elas: *dificuldades de contatos no mercado externo* (DCME); *qualificação da mão-de-obra* (QMO); *melhores técnicas administrativas* (MTA) e; *conflitos com importadores* (CI). A única variável externa às empresas a receber o atributo IM é *riscos no mercado externo* (RME). No entanto, é

interessante notar que essa variável pode ser de certa forma vista também como uma variável interna à empresa, uma vez que é o risco percebido e não é avaliado por meio de qualquer índice.

Em um último grupo são imputados dois atributos referentes à uma percepção mais negativa da importância das barreiras: não importante e pouco importante. Como pode-se conferir no QUADRO 6, três variáveis deste grupo são próprias do ambiente interno à empresa (i.e.: *Falta de capacidade para aumentar a oferta no mercado externo*, *diferença de língua e cultura* e *barreiras técnicas na produção*), enquanto três outras estão ligadas ao ambiente externo (i.e.: *Necessidade de servir ao mercado interno*, *concorrência de firmas locais no mercado da Alca* e *exigências de modificação do produto no mercado externo*).

Vários aspectos relativos às barreiras aqui estudados estão de acordo com SILVA e ROCHA (2002). Dentre as variáveis em comum nos dois estudos, aquelas onde o atributo "importante" e "muito importante" ocorrem com maior frequência são: política do governo com relação ao câmbio; assistência governamental e taxas de incentivo; controle de qualidade, custo do capital para financiar a produção e trâmites burocráticos brasileiros (QUADRO 3). No entanto, vale ressaltar que os empresários entrevistados pelos autores atribuíram um elevado grau de importância para variáveis internas à empresa, como falta de capacidade para negociar e falta de tempo gerencial, entre outras. Embora a maioria das barreiras internas da presente pesquisa difiram daquelas estudadas por SILVA e ROCHA (2002), não sendo perfeitamente comparáveis, é interessante notar que os empresários aqui estudados atribuem pouca importância para esta classe de barreiras. Assim, maior ênfase é dada às barreiras relacionadas aos aspectos ligados ao mercado externo ou ao governo.

A despeito das dificuldades inerentes ao ambiente do mercado externo e às barreiras ocasionadas pelo próprio governo, o fato de os empresários atribuírem menor importância às barreiras internas à empresa merece especial ênfase. A se julgar pela percepção dos empresários desta pesquisa, uma possível falta de competitividade do

setor se deve muito mais aos fatores externos do que da habilidade gerencial e produtiva das empresas.

Esse é um fato questionável, uma vez que em outras pesquisas para o setor de móveis foram identificados problemas inerentes à questão gerencial. Por exemplo, MDIC(2002) cita os seguintes gargalos do setor de móveis relacionados à questão gerencial: a) falta de uma cultura de pesquisa e desenvolvimento; b) pouca participação em feiras internacionais; c) ausência de integração entre os elos da cadeia; d) falta de promoção dos produtos de toda a cadeia e; e) verticalização excessiva das empresas. Em suma, existem vários entraves relacionados às empresas de móveis brasileiras e certamente muitas delas poderiam se enquadrar nas empresas deste estudo. Assim, por si só, tendência em não reconhecer a importância dos entraves internos à empresa pode ser entendida como uma grande barreira para a atuação das empresas.

Ademais, a Abimóvel-Promóvel reconhece a necessidade de investimento na capacidade produtiva e gerencial das empresas de móveis, e por isso tais aspectos estão intrínsecos nos projetos apresentados em seguida: a) sensibilização ISO 14000; b) programa de gestão de qualidade e produtividade; c) aquisição de know-how no exterior; d) missões empresariais; e) Marketing no exterior; f) desenvolvimento de design; g) pontos avançados de negócios no exterior; h) capacitação gerencial; i) adequação de plantas fabris. No entanto, estes programas podem não ter o sucesso que poderia ter se não se investir na sensibilização do empresariado para identificação e reconhecimento dos entraves internos à empresa.

4.5 PERCEPÇÃO DOS INCENTIVOS E OPORTUNIDADES

Os resultados da pesquisa referentes aos incentivos e oportunidades percebidos pelos empresários são apresentados na mesma ordem que os resultados das barreiras: a) Mapa de percepções elaborado e a sua devida interpretação (GRÁFICO 20); b) Análise de *cluster* feita com as coordenadas das barreiras do mapa de percepção (FIGURA 2) e c) Discussões sobre os resultados com auxílio do QUADRO 8, elaborado a partir da análise de cluster. Os incentivos e oportunidades às exportações estudadas e as suas siglas são apresentadas no QUADRO 7.

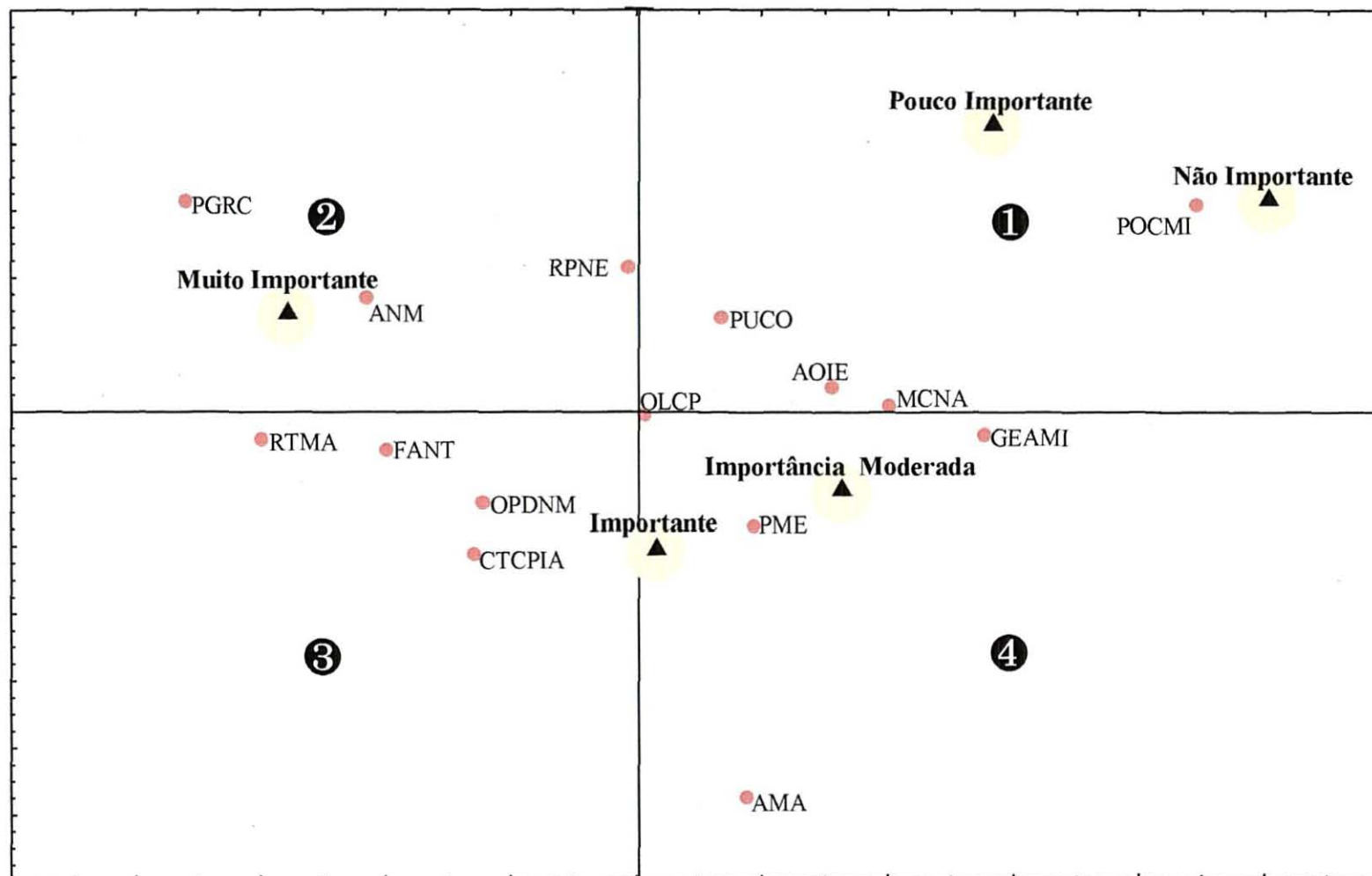
QUADRO 7 - INCENTIVOS E OPORTUNIDADES ÀS EXPORTAÇÕES NA ALCA

SIGLAS	INCENTIVOS E OPORTUNIDADES
ANM	Aproveitamento de um nicho de mercado
RTMA	Redução das tarifas nos mercados-alvo
FANT	Facilitar o acesso a novas tecnologias
PGRC	Política do governo em relação ao câmbio
RPNE	Recepção de pedidos não esperados do exterior
PUCO	Possibilidade de utilizar capacidade ociosa
PME	Proximidade dos mercados estrangeiros
OLCP	Oportunidades de lucratividade a curto-prazo
MCNA	Movimento dos concorrentes nacionais para a Alca
AOIE	Aproveitar oportunidades de investimentos estrangeiros
GEAMI	Ganho de experiência para aplicação no mercado interno
CTCPIA	Cresc. das transações comerciais dos países da Alca
OPDNM	Oportunidade de diversificação em novos mercados
AMA	Atratividade do Mercado da Alca
POCMI	Pequenas oportunidades de crescimento no mercado interno

Fonte: Elaborado pelo autor

No GRÁFICO 20 está representado o mapa dos incentivos e oportunidades percebidos pelos empresários no ambiente da Alca. Os autovalores para os dois primeiros eixos são 0,1873 e 0,04649 (TABELA 20 - APÊNDICE IV), restituindo respectivamente 66,3% e 16,5% da inércia total. Juntos, os dois eixos restituem 82,7% da inércia total, o que significa que as informações podem ser alocadas em um gráfico bidimensional com pouca perda de informação. Três variáveis tiveram resultados muito baixos na estatística "qualidade": *Recepção de pedidos não esperados do exterior* (RPNE), *proximidade dos mercados estrangeiros* (PME) e *oportunidade de lucratividade a curto-prazo* (OLCP).

GRÁFICO 20 - MAPA PERCEPTUAL DOS INCENTIVOS E OPORTUNIDADES NA ALCA



FONTE: Elaboração própria com dados da pesquisa de campo.

A tabela de contingência, de autovalores e as outras estatísticas da análise de correspondência podem ser consultados no (APÊNDICE IV).

No Gráfico 20, os atributos de importância estão apresentados por triângulos e os incentivos e oportunidades por pontos. No primeiro quadrante (❶) estão localizados os atributos não importante (NI) e pouco importante (PI). Proximamente ao atributo não importante encontra-se a variável *pequenas oportunidades de mercado interno* (PO-CMI), o que indica pequena importância atribuída pelos empresários para esta variável. Outras oportunidades estão localizadas neste quadrante, no entanto, estas parecem estar mais relacionadas aos atributos importância moderada e importante do quarto quadrante (❹) do que aos atributos de menores importância, que estão localizados na parte superior do primeiro quadrante. Assim, o atributo mais característico às variáveis *possibilidade de utilizar a capacidade ociosa* (PUCO), *aproveitamento de oportunidades de investimentos estrangeiros* (AOIE) e *movimento dos concorrentes nacionais para a Alca* (MCNA) é o de importância moderada.

No segundo quadrante é mais característico o atributo muito importante (MI). Nota-se que este atributo possui grande peso (em módulo) no eixo horizontal e um menor peso no eixo vertical. No que se refere às variáveis deste quadrante, observa-se que a *política do governo em relação ao câmbio* (PGRC) é a de maior importância. Neste quadrante visualiza-se ainda as variáveis *aproveitamento de um nicho de mercado* (ANM) e *recepção de pedidos não esperados do exterior* (RPNE). Esta última, apesar do alto peso no eixo muito importante, parece estar em uma região intermediária entre todas os atributos de importância do mapa de percepção. Ademais esta variável recebeu baixo valor na estatística qualidade (0,304, Tabela 18 - Apêndice IV), indicando que a representação desta variável é menos confiável neste mapa com apenas dois eixos.

No terceiro quadrante (❸) não se observa nenhum atributo de importância. No entanto, as variáveis que aí se alocam estão em uma posição intermediária entre o atributo MI do segundo quadrante e I do quarto quadrante. Isto significa que os incentivos e oportunidades contidos neste quadrante são vistos mais comumente como importante ou muito importante.

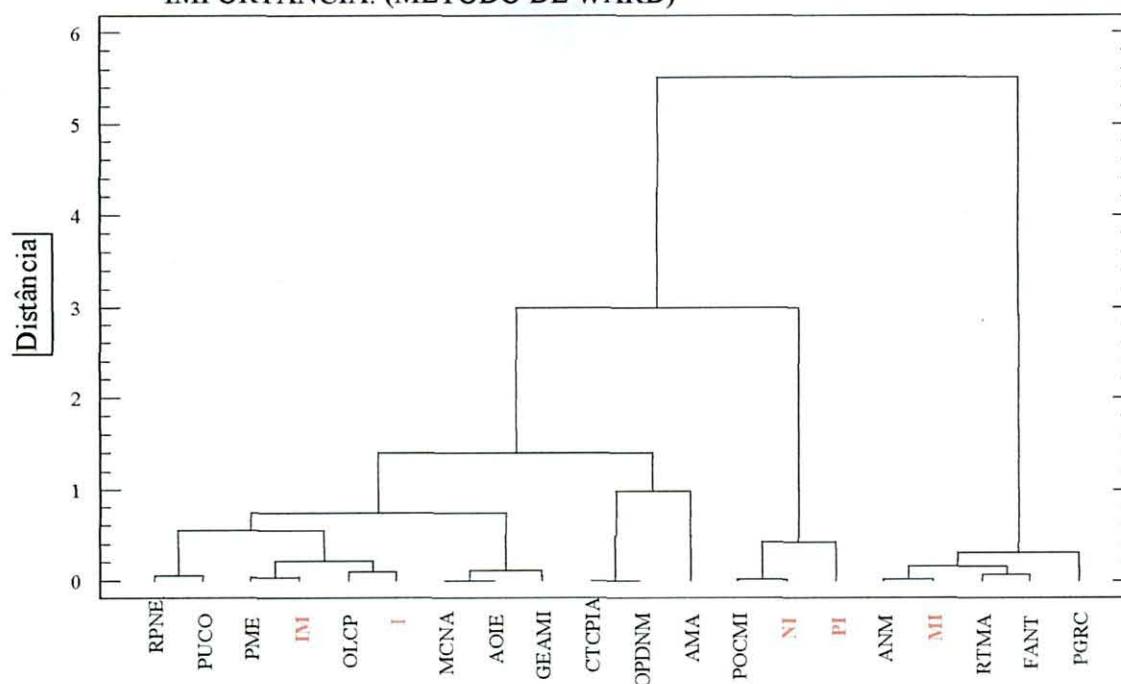
Vale ressaltar que a variável *redução das tarifas nos mercados-alvo* (RTMA) possui grande peso (negativo) no eixo horizontal, indicando estar muito próxima do atributo MI, que também possui grande peso neste eixo. Do mesmo modo a variável *crescimento das transações comerciais dos países da Alca* (CTCPIA) tem grande peso (negativo) no eixo vertical, onde o atributo I também tem grande peso, indicando que este é o atributo mais característico desta variável. Ademais, encontram-se neste quadrante ainda as variáveis *facilitar o acesso a novas tecnologias* FANT e *oportunidades de diversificação em novos mercados* OPDNM.

Enfim, no quarto quadrante (④) estão os atributos importante e importância moderada. Em uma região bem abaixo ao atributo importante, está localizado o incentivo *atratividade do mercado da Alca* (AMA), indicando que este é um incentivo importante (I) para os empresários, visto que este atributo possui grande peso no lado negativo do eixo vertical. Localizam-se ainda neste quadrante as variáveis *proximidade dos mercados estrangeiros* (PME), *ganho de experiência para aplicação no mercado interno* GEAMI e *oportunidades de lucratividade a curto-prazo* (OLCP). No entanto, esta última está localizada praticamente na intercessão dos eixos, indicando que vários atributos são característicos desta variável (ver também TABELA 17 - APÊNDICE IV).

Para uma classificação mais precisa dos incentivos e oportunidades realizou-se uma análise de *cluster*. Assim, na FIGURA 2, está representado o dendrograma da análise feita com as coordenadas das variáveis de incentivos e oportunidades e dos atributos de importância presentes no mapa de percepção da FIGURA 14. Gráficamente pode-se identificar três principais grupos de acordo com os atributos de importância, que são confirmados pela análise de variância multivariada (Manova) e teste de médias apresentados no APÊNDICE IV. Ainda, o QUADRO 7 resume as informações da FIGURA 2.

Um grupo de quatro incentivos e oportunidades foram tipificados como muito importantes: *Aproveitamento de um nicho de mercado* (ANM); *Redução das tarifas nos mercados-alvo* (RTMA); *Facilitar o acesso a novas tecnologias* (FANT) e; *Política do governo com relação ao câmbio* (PGRC). Os dois primeiros estão relacionados com a essência da área de livre comércio. Em primeiro lugar, uma das pressupostas vantagens de uma maior abertura comercial é a ampliação do mercado do consumidor e evidentemente a possibilidade de aproveitamento dos seus nichos de mercado.

FIGURA 2 - DENDROGRAMA DOS INCENTIVOS E OPORTUNIDADES E DOS ATRIBUTOS DE IMPORTÂNCIA. (MÉTODO DE WARD)



FONTE: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo

QUADRO 8 - INCENTIVOS E OPORTUNIDADES DE ACORDO COM O GRAU DE IMPORTÂNCIA.

	INCENTIVOS E OPORTUNIDADES	IMPORTÂNCIA
ANM RTMA FANT PGRC	Aproveitamento de um nicho de mercado Redução das tarifas nos mercados-alvo Facilitar o acesso a novas tecnologias Política do governo em relação ao câmbio	Muito importante (MI)
RPNE PUCO PME OLCP MCNA AOIE GEAMI CTCPIA OPDNM AMA	Recepção de pedidos não esperados do exterior Possibilidade de utilizar capacidade ociosa Proximidade dos mercados estrangeiros Oportunidades de lucratividade a curto-prazo Movimento dos concorrentes nacionais para a Alca Aproveitar oportunidades de investimentos estrangeiros Ganho de experiência para aplicação no mercado interno Cresc. das transações comerciais dos países da Alca Oportunidade de diversificação em novos mercados Atratividade do Mercado da Alca	Importante (I) Importância Moderada (IM)
POCMI	Pequenas oportunidades de crescimento no mercado interno	Não importante (NI) Pouco importante (PI)

FONTE: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo.

NOTA: A análise de variância multivariada (MANOVA) indica que há uma diferença estatística significativa entre os grupos. Ainda, a comparação entre médias, considerando um eixo de cada vez, demonstra que as médias dos grupos são todas diferentes, a níveis probabilísticos superiores a 99% (APÊNDICE IV).

Sobre as barreiras tarifárias, que por definição devem ser gradualmente eliminadas num acordo de livre comércio, os empresários entrevistados atribuíram grande importância. No entanto, foi visto no tópico 2.4.1 que atualmente os EUA aplicam tari-

fas nulas e o Canadá tarifas preferenciais com média de 3% para os móveis importados do Brasil. O que percebe-se portanto, que dois dos países apontados como oportunidades para a o Brasil na Alca (tópico 4.2.3) já aplicam um sistema tarifário favorável.

Observa-se ainda no tópico 2.4.1 que o México aplica tarifas de 24,3% para os produtos moveleiros, sendo este também um dos países identificados como oportunidade pelos empresários (tópico 4.2.3). Portanto, entre os países identificados como maiores oportunidades, os maiores benefícios surtiriam para o Brasil com a diminuição das tarifas Mexicanas. A grande importância atribuída pelos empresários ao aspecto tarifário faz sentido principalmente ao considerar-se uma liberalização tarifária mais favorável por conta do México.

Espera-se um grande ganho também com a possibilidade de um maior acesso à tecnologia. Na realidade, a questão da transferência da tecnologia é um fator ligado mais aos efeitos da abertura comercial do que aos objetivos principais dela. No aspecto da tecnologia, DALLA COSTA (2003) acredita que as empresas não estão preparadas para a Alca pelo seu baixo grau de tecnologia comparado aos seus concorrentes estrangeiros. Talvez a essência da sensação do empresário sobre a questão da tecnologia possa ser traduzida pela opinião expressa espontaneamente por um dos empresários entrevistados em mensagem de correio eletrônico²³:

Aproveitamos para colocar nossa opinião a respeito da capacitação tecnológica da indústria brasileira. Deve o governo eliminar urgentemente as barreiras e facilitar o financiamento de bens de capital para transformação, principalmente dos importados. As máquinas e equipamentos nacionais, salvo algumas exceções, ainda estão aquém da real necessidade, e a uma distância muito grande dos produzidos na Europa por exemplo²⁴. (MATTIELO, 2003).

²³ Nesta questão, entende-se que o governo defronta-se com uma decisão difícil. Por um lado, a proteção tarifária da indústria brasileira de bens de capital visa permitir o desenvolvimento deste setor no país e a melhoria da balança comercial através da substituição de importações (Apesar das críticas expressas por ARBACHE, 2002). Por outro lado, a sobretaxação dos maquinários importados prejudica a atualização tecnológica das indústrias de manufaturados, importante fonte de exportação para o país.

²⁴ Esta questão foi oportunamente mencionada por IPT (2002, p. 11).

No que se refere ao câmbio, é interessante que os empresários atribuem grande importância para esta questão tanto no sentido de um incentivo e oportunidade como no sentido de uma barreira, demonstrado anteriormente. Quando os empresários atribuem importância na questão cambial sob a perspectiva de uma barreira, provavelmente referem-se à dificuldade da compra de insumos importados quando o câmbio está muito alto, às menores possibilidades de lucros ou inviabilidade de exportações em fases de câmbio muito baixo ou mesmo aos problemas acarretados por uma oscilação cambial excessiva.

As oportunidades são vistas provavelmente em situações inversas às situações citadas para as barreiras. De qualquer modo, os empresários vêem grande importância na questão cambial e, a despeito dos reais problemas inerentes ao câmbio no Brasil, tal fato merece uma certa reflexão. SILVA (2003) discorre: "um dos principais fatores que atravancam o desenvolvimento das exportações das empresas brasileiras é o fator cultural. As empresas exportam somente quando lhes convém, geralmente em situações em que o câmbio esteja muito favorável."

Para um segundo grupo de incentivos e oportunidades podem ser incutidos os atributos de importância moderada ou importante. No entanto, vale ressaltar que as variáveis *recepção de pedidos não esperados do exterior* (RPNE), *proximidade dos mercados estrangeiros* (PME) e *oportunidades de lucratividade a curto-prazo* (OLCP) serão menos enfatizadas nas interpretações, pois estas foram aquelas que obtiveram baixos valores na estatística "qualidade", mencionada anteriormente. Assim, as seguintes variáveis são parte deste segundo grupo: *Possibilidade de utilizar a capacidade ociosa* (PUCO), *movimento dos concorrentes nacionais para a Alca* (MCNA), *Aproveitar oportunidades de investimentos estrangeiros* (AOIE); *ganho de experiência para aplicação no mercado interno* (GEAMI), *crescimento das transações comerciais dos países da Alca* (CTCPIA), *oportunidade de diversificação em novos mercados* (OPDNM) e *atratividade do mercado da Alca* (AMA).

O aspecto da utilização da capacidade ociosa é um importante aspecto citado pelos empresários. É interessante contextualizar esta variável sob a perspectiva do atual período de retração do consumo interno. Como explicitou certo empresário, "as empresas estão exportando para compensar as perdas no mercado interno".

Embora os empresários tenham sido estimulados a responder a questão considerando a atuação na Alca, é provável que a visão deles sobre o atual período econômico do país afeta a sua percepção sobre a Alca de maneira a compensar nela, ou no mercado externo, as perdas e à instabilidade do mercado interno. Aliás estão relacionadas a esta questão também os incentivos percebidos no crescimento das transações comerciais dos países da Alca, oportunidades de diversificação em novos mercados (OPDNM) e atratividade do mercado da Alca. No entanto, essas questões não devem ser erroneamente vistas somente no âmbito da proteção contra as más fases do mercado interno, conforme sugerido sobre a capacidade ociosa. São elas variáveis que indicam uma certa orientação da administração para a exportação de maneira geral ou para o mercado da Alca.

O fato de os empresários atribuírem uma certa importância à questão do aproveitamento de oportunidades de investimentos estrangeiros pode estar ligada, dentre outros fatores, à sua percepção sobre as barreiras relativas aos custos, apresentados anteriormente. O empresário vislumbra a possibilidade de atração de investimentos do exterior, uma vez que os custos do capital nacional para financiar a produção e as exportações parecem ser entraves importantes para os empresários. Ainda, tal assunto merece uma discussão juntamente com a questão da estratégia de formação de *joint-venture*, que será demonstrada no tópico da pesquisa sobre as estratégias.

Os empresários das indústrias de móveis acham importante, ou moderadamente importante a oportunidade de ganho de experiência para aplicação no mercado interno. Esse é um fato contraditório, pois os mesmos entrevistados atribuíram pouca importância para a barreira necessidade de servir o mercado interno e, como será apresentado em seguida, a adequação de produto para o mercado interno e fortalecimento da empresa no mercado interno são estratégias de menor importância.

4.6 PERCEPÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING

A apresentação dos resultados sobre as estratégias de marketing pretendidas pelos empresários são apresentados na mesma ordem dos dois tópicos anteriores: a) Mapa de percepções elaborado e a sua devida interpretação (GRÁFICO 21); b) Análise de *cluster* feita com as coordenadas das barreiras do mapa de percepção (FIGURA 3) e c) Discussões o auxílio do QUADRO 10 feito com os resultados da análise de *cluster*. Porém, neste tópico é dada especial ênfase para aspectos dos tópicos anteriores sobre os aspectos gerais, barreiras, incentivos e oportunidades e aspectos da literatura pertinente para fins de comparação. Para facilitar as interpretações, as estratégias estudadas e as suas siglas são apresentadas no QUADRO 9.

O mapa de percepções para as estratégias é apresentado no GRÁFICO 21. Os dois primeiros eixos da análise de correspondências têm como autovalores 0,160 e 0,055, respondendo respectivamente por 59,0% e 20,4% da inércia total (TABELA 26 - APÊNDICE V), de modo que um gráfico com dois eixos restitui 79,43% das informações.

Algumas variáveis receberam valor bastante baixo na estatística qualidade (TABELA 25 - APÊNDICE V), o que indica que estas variáveis não possuem uma opinião mais típica associada a ela, ou seja: alguns poucos empresários julgaram-na muito importante, outros importante, outros moderadamente importante, etc. Estas variáveis foram: *Adequação das normas ISO (ANI)*, *adequação dos preços (AP)*, *contratação de profissionais especializados para a exportação (CPEPE)*, *desenvolvimento de reputação internacional (DRI)*, *contratação de uma agência de exportação (CAE)*, *desenvolvimento de uma marca conhecida para o mercado interno (DMCMI)* e *ampliação da quantidade de produtos ofertados (AQPO)*. Nota-se que estas variáveis estão geralmente localizadas na região mais central do mapa de percepções (GRÁFICO - 21).

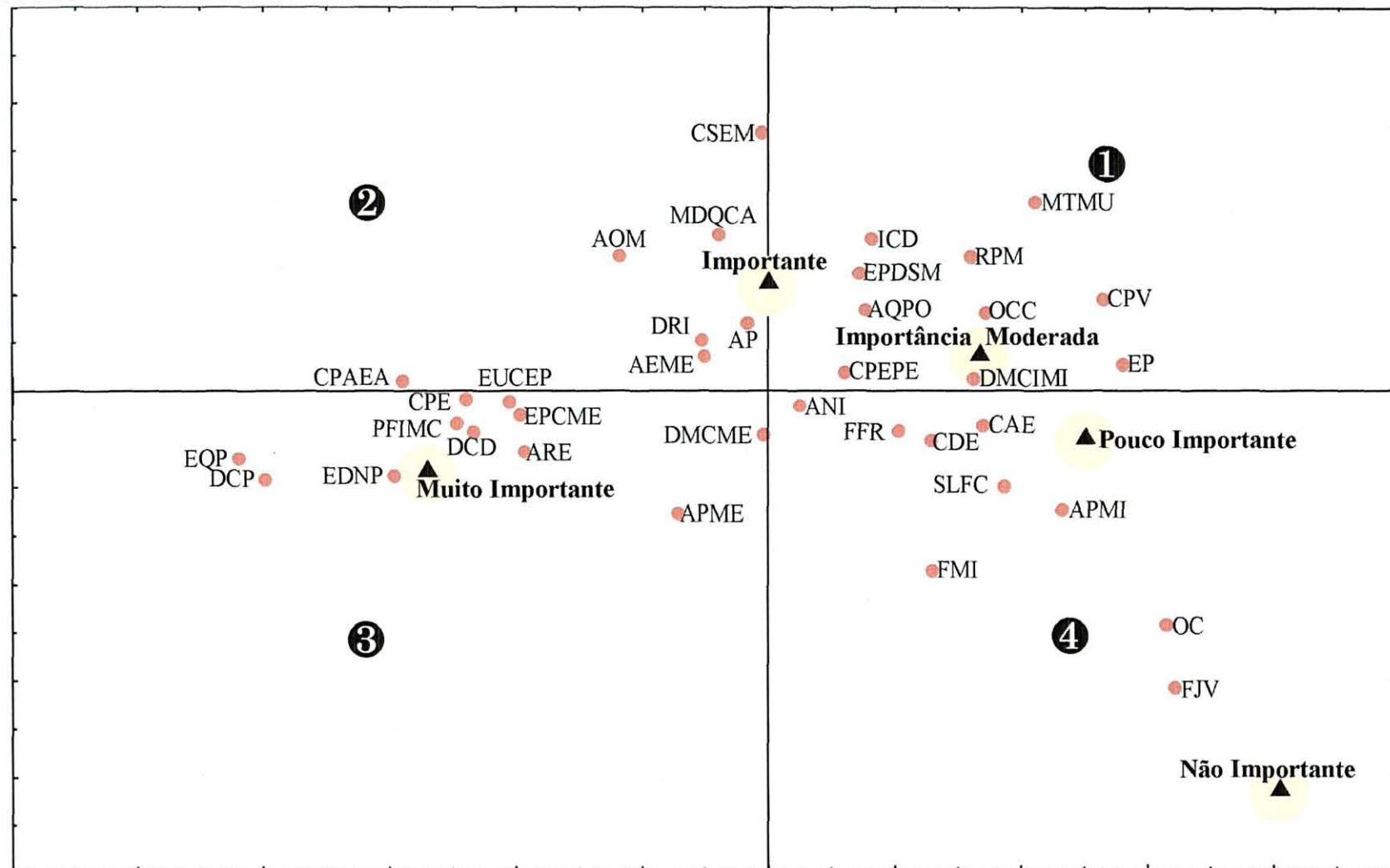
QUADRO 9 - ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA A ALCA

SIGLA	ESTRATÉGIAS DE MARKETING
EDNP	Ênfase no desenvolvimento de novos produtos
EQP	Ênfase na qualidade do produto
AQPO	Ampliação da quantidade de produtos ofertados
APME	Adequação do produto ao mercado externo
APMI	Adequação do produto para o mercado interno
EP	Ênfase em propaganda
EPV	Ênfase em promoção de vendas
AEME	Adequação das estratégias para cada mercado específico
DMCME	Desenvolvimento de marca conhecida para o mercado externo
DMCMI	Desenvolvimento de marca conhecida para o mercado brasileiro
DRI	Desenvolvimento de reputação internacional
FFR	Fortalecimento da força de revenda
PFIMC	Participação em feiras internacionais e missões comerciais
EPDSM	Ênfase em preços diferenciados para segmentos de mercado
EPCME	Ênfase em preços competitivos no mercado externo
AP	Adequação dos preços (prazo, descontos, ...)
ICD	Influenciar os canais de distribuição
SLFC	Servir a uma larga faixa de clientes
CPAEA	Criar produtos atendendo exigências ambientais
ARE	Aumentar a rapidez de entrega
DCD	Diminuir custo de distribuição
DCP	Diminuir custos de produção
EUCP	Ênfase na utilização da capacidade produtiva
AOM	Acompanhamento das oportunidades de mercado
MTMU	Mudanças nas técnicas de marketing utilizadas
RPM	Realização de pesquisa de marketing
ANI	Adequação às normas da ISO
CSEM	Conquistar segmentos emergentes de mercado
OCC	Obter clientes dos concorrentes
MDCA	Melhor definição de quem são os clientes-alvos
FJV	Formação de "joint Ventures
OC	Organização em cooperativas
CPE	Capacitação de pessoal para exportação
CPEPE	Contratação de profissionais especializados para exportação
CAE	Contratação de uma agência de exportação
CDE	Criação de um departamento para exportação
FMI	Fortalecer-se no mercado interno

FONTE: Elaborado pelo autor

Distingue-se pelo menos quatro grupos de variáveis no mapa de percepções das estratégias de marketing pretendidas para a Alca (GRÁFICO 21). No quarto quadrante (④) apresenta-se um grupo de estratégias mais característico do atributo não importante (NI). Entre este quadrante e o quadrante ① pode-se distinguir um outro grupo de variáveis unindo os atributos de pouca importância (PI) e de importância moderada (IM). Entre o primeiro e o segundo quadrante (②) nota-se um outro grupo

GRÁFICO 21 - MAPA PERCEPCIONAL DAS ESTRATÉGIAS DE MARKEGING PRETENDIDAS



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR COM DADOS DA PESQUISA DE CAMPO

de variáveis que podem ser consideradas importantes. No entanto, para algumas variáveis do primeiro quadrante não está claro se pertencem a este grupo ou ao grupo IP-IM. Finalmente, destaca-se claramente um grupo de variáveis muito importantes (MI) no terceiro quadrante.

Faz-se agora uma análise dos pesos dos atributos nos eixos do mapa de percepção. No primeiro quadrante (❶) do mapa de percepções encontram-se o atributo importância moderada (IM). Percebe-se que o Atributo IM possui um peso (positivo) bem maior no eixo horizontal do que no eixo vertical. Portanto, as estratégias de marketing que estão à direita e na parte superior neste mapa são aquelas que mais frequentemente recebem o atributo IM.

Pode-se observar também neste quadrante a presença do atributo Importante (I), que está sobre o eixo vertical em posição intermediária entre o primeiro e o segundo (❷) quadrante, demonstrando que este atributo está associado somente ao eixo vertical. Assim, quanto mais na parte superior estiverem as variáveis neste quadrante maior a sua associação com o atributo I. Destacam-se portanto as estratégias *mudança nas técnicas de marketing utilizadas* (MTMU), *realização de pesquisas de marketing* (RPM), *influenciar os canais de distribuição* (ICD) e *ênfase em preços diferenciados para segmentos de mercado* (EPDSM) como sendo aquelas mais representativas no primeiro quadrante para os atributos IM e I.

No que se refere ao segundo quadrante, já foi mencionado que o atributo I está em posição intermediária entre este e o primeiro quadrante, mas nenhum outro atributo está alocado neste quadrante. Assim, quanto mais na parte superior deste quadrante estiverem as estratégias de marketing, maior o grau de importância. Assim, as estratégias *conquistar os segmentos emergentes de mercado* (CSEM) e *melhor definição de que são os clientes-alvo* (MDCA) são aquelas que estão mais fortemente associadas ao atributo I.

No terceiro quadrante (❸), é marcante a presença do atributo muito importante, sendo que este está fortemente associado eixo horizontal negativo. Ainda, é im-

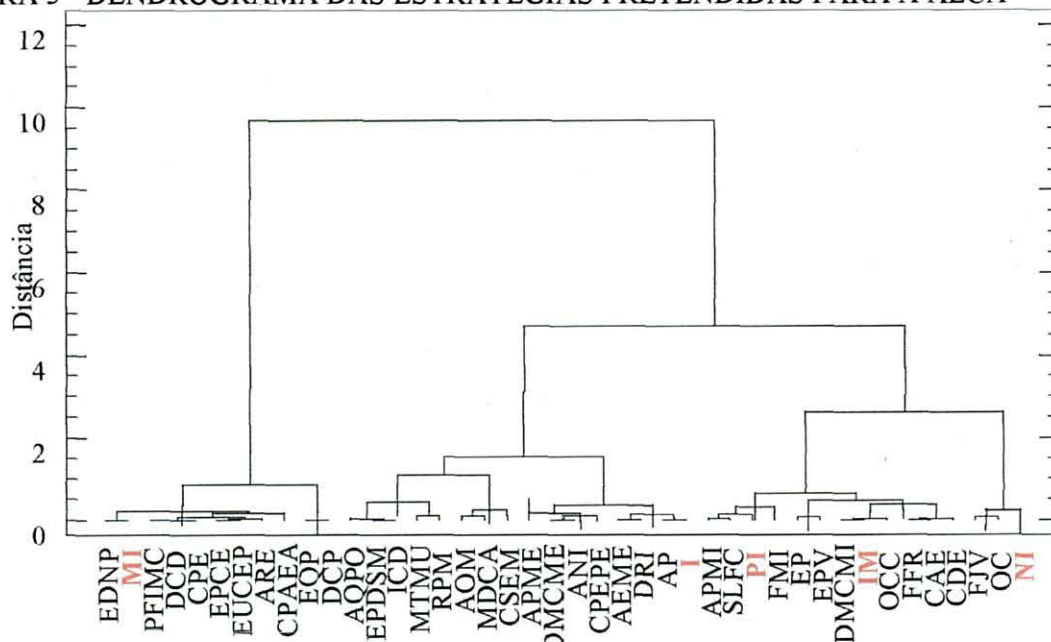
portante ressaltar que mesmo estando alocado no terceiro quadrante, o fato deste atributo de importância estar fortemente associado ao eixo horizontal pode ajudar na interpretação de variáveis contidas no segundo quadrante. Assim, a variável CPAEA do quadrante ②, que possui grande peso no eixo horizontal negativo, está fortemente associado ao atributo muito importante. Ademais, quanto mais para a esquerda estiverem as estratégias, maior a sua associação com o atributo MI. Assim, as variáveis EQP, DCP e EDNP são as estratégias percebidas como mais importantes.

Finalmente, no quarto quadrante (④) encontram-se os atributos pouca importância (PI) e nenhuma importância (NI). Este último possui grande peso tanto do eixo vertical (negativo) como no eixo horizontal (positivo). Desse modo, as variáveis que estiverem mais à direita e à parte inferior são aquelas de menor importância. Já o atributo PI possui maior peso no eixo horizontal do que no vertical.

Algumas variáveis estão localizadas em posição intermediária entre estes dois atributos (*Organização em cooperativas* - OC e *formação de joint-ventures* - FJV), o que significa que o empresários percebem estas como algo entre NI e PI. É necessário lembrar que a variável IM do primeiro quadrante também possui grande peso no eixo horizontal (positivo), de modo que as variáveis que estiverem no segmento horizontal entre IM e PI são vistas mais tipicamente como um misto destes dois atributos. Este é o caso das variáveis *adequação do produto para o mercado interno* (APMI), *servir uma larga faixa de clientes* (SLFC) e *contratação de uma agência de exportação* (CAE), por exemplo.

De modo a complementar e facilitar as interpretações é apresentado na FIGURA 3 a análise de *cluster* com as coordenadas das estratégias e atributos de importância do GRÁFICO 21. O *cluster* que contém o atributo muito importante destaca-se dos demais, de maneira que todos os outros (contendo os demais atributos de importância) poderiam ser alocados em apenas um grupo. De qualquer modo, as subdivisões dos outros *clusters* (i.e., contendo os atributos NI, PI, IM e I) são considerados nas análise, uma vez que permitem discussões acerca das estratégias e dos seus atributos. Dessa maneira, são utilizados 4 grupos, que são apresentados no QUADRO 9.

FIGURA 3 - DENDROGRAMA DAS ESTRATÉGIAS PRETENDIDAS PARA A ALCA



FONTE: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo.

Observa-se no QUADRO 9 que há um grupo de 10 estratégias que podem ser consideradas muito importantes, sendo que quatro delas referem-se às estratégias de produto: *ênfase no desenvolvimento de novos produtos* (EDNP); *ênfase na qualidade do produto* (EQP); *criação de produtos atendendo exigências ambientais* (CPAEA) e; *diminuição dos custos de produção* (DCP).

Para a estratégia de *ênfase no desenvolvimento de novos produtos* é interessante tecer um paralelo com a estratégia de *adequação do produto ao mercado externo*, que recebeu conceito de importância moderada ou de pouca importância. Este fato revela que os empresários preferem investir no desenvolvimento de novos produtos do que na adaptação dos produtos existentes. Esta atitude parece coerente com o fato de que faltam alguns anos para a consolidação da Alca, pois as questões da moda e da tecnologia em conjunto com as preferências do consumidor são mutáveis ao longo do tempo (KOTLER, 2000, p. 527).

QUADRO 10 - ESTRATÉGIAS DE ACORDO COM O GRAU DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDO PELOS EMPRESÁRIOS

SIGLA	ESTRATÉGIAS DE MARKETING	GRUPO
EDNP EQP PFIMC EPCE CPAEA ARE DCD DCP EUCEP CPE	Ênfase no desenvolvimento de novos produtos Ênfase na qualidade do produto Participação em feiras internacionais e missões comerciais Ênfase em preços competitivos no mercado externo Criar produtos atendendo exigências ambientais Aumentar a rapidez de entrega Diminuir custo de distribuição Diminuir custos de produção Ênfase na utilização da capacidade produtiva Capacitação de pessoal para exportação	Muito Importante
AQPO APME AEME DMCME DRI EPDSM AP ICD AOM MTMU RPM ANI CSEM MDCA CPEPE	Ampliação da quantidade de produtos ofertados Adequação do produto ao mercado externo Adequação das estratégias para cada mercado específico Desenvolvimento de marca conhecida para o mercado externo Desenvolvimento de reputação internacional Ênfase em preços diferenciados para segmentos de mercado Adequação dos preços (prazo, descontos, ...) Influenciar os canais de distribuição Acompanhamento das oportunidades de mercado Mudanças nas técnicas de marketing utilizadas Realização de pesquisa de marketing Adequação às normas da ISO Conquistar segmentos emergentes de mercado Melhor definição de quem são os clientes-alvos Contratação de profissionais especializados para exportação	Importante
APMI EP EPV DMCMI FFR SLFC OCC CAE CDE FMI	Adequação do produto para o mercado interno Ênfase em propaganda Ênfase em promoção de vendas Desenvolvimento de marca conhecida para o mercado brasileiro Fortalecimento da força de revenda Servir a uma larga faixa de clientes Obter clientes dos concorrentes Contratação de uma agência de exportação Criação de um departamento para exportação Fortalecer-se no mercado interno	Importância moderada Pouco importante
OC FJV	Organização em cooperativas Formação de <i>Joint-ventures</i>	Não importante

FONTE: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa de campo.

NOTA: A análise de variância multivariada (MANOVA) indica que há uma diferença estatística significativa entre os grupos. Ainda, a comparação entre médias, considerando um eixo de cada vez, demonstra que as médias dos grupos são todas diferentes, a níveis probabilísticos superiores a 95%, à exceção dos dois primeiros grupos para o segundo eixo (APÊNDICE V).

No tocante à grande importância que os empresários atribuem na ênfase na qualidade de produto e na criação de produtos atendendo exigências ambientais, isso parece a resposta de estratégias às barreiras percebidas. Como demonstrou-se na análise sobre as barreiras (QUADRO 4), os empresários acharam importante as barreiras de ne-

cessidade de *controle de qualidade* (CQ) e das *exigências ambientais de outros países* (EAPI). Do mesmo modo, a estratégia de *diminuir os custos de produção* (DCP) é uma resposta à barreira de *altos custos de produção* percebida como importante.

A estratégia de *participação em feiras internacionais e missões comerciais* (PFIMC) faz parte do escopo das estratégias de promoção. Aqui, cabe destacar um fato contraditório: a estratégia de *ênfase em promoção de vendas* (EPV) recebeu pouca importância dos empresários. Como pode-se inferir por KOTLER (2000, p. 571), esta estratégia possui um conceito abrangente e a participação de feiras e missões comerciais é uma de suas várias estratégias possíveis. De qualquer modo, esta predisposição dos empresários é sobretudo positiva, uma vez que já é uma tentativa de expansão das empresas para o mercado externo de maneira mais proativa.

Há uma grande preocupação também dos empresários em *oferecer preços competitivos no mercado externo* (EPCME). Neste sentido, vale trazer à tona algumas atualidades do contexto mundial da produção de móveis: 1) a China, acaba de ultrapassar a Itália no volume produzido (CHIARA, 2003); 2) Países como a Malásia, a Indonésia e México, possuem taxas de crescimento de exportações de móveis que estão entre as maiores nos últimos anos (ITC, 2002; ABIMÓVEL, 2003b); 3) Vários segmentos da indústria da UE estão seguindo para o leste europeu (FERRARI, 2003)²⁵. O que todos estes fatos têm em comum é o deslocamento da indústria para os países que possuem menores custos de produção.

Conforme explica UNICAMP-IE-NEIT (2002, p. 112), as empresas nacionais enfrentam custos mais elevados (estrutura de impostos, taxas de juros, logística, custos portuários, etc.), que dificultam a competição com o produto estrangeiro oriundo dos mercados citados anteriormente. Assim, é interessante também ver a questão da estratégia *ênfase em preços competitivos no mercado externo* EPCME em conjunto com a

²⁵ No caso do setor de móveis, este fato é evidente, conforme dados da ITC (2002) os exportadores e produtores tradicionais como Dinamarca, Itália e Alemanha, têm apresentado taxas de crescimento de exportações muito baixas ou até decrescentes. Em contrapartida a Polônia, por exemplo, possui altas taxas de crescimento e atualmente figura entre os maiores exportadores (ITC, 2003).

grande importância atribuída pelos empresários em diminuir custos de produção, pois menores custos de produção possibilitam a melhores preços. Mesmo não podendo afirmar taxativamente que a percepção das duas estratégias aqui mencionadas sejam orientadas pelo contexto internacional apresentado acima, é coerente afirmar que elas são bastante coerentes para a atuação da empresa no atual ambiente.

Apesar do exposto acima, é importante salientar que no mercado internacional existem também oportunidades para venda de produtos de maior valor agregado, e que a estratégia de preço não é necessariamente a melhor. Além disto países como Alemanha e França têm estratégias de compra de produtos manufaturados em países em desenvolvimento e agregam grande valor somente na atividade comercialização. Finalmente, vale lembrar que, para o bem da balança comercial do país, é necessário que se comece a explorar mais os mercados de produtos de maior valor agregado, pois como se observa há uma grande disparidade entre os preços de importação e de exportação brasileiras (GRÁFICO 4). Esse fato não é prejudicial somente para o país, que tem que exportar grandes quantidades para gerar superávites, mas também para as empresas que acabam perdendo maiores chances de ganhos.

Duas estratégias indicadas como de muita importância pelos empresários são relativas à distribuição: o *aumento da rapidez de entrega* (ARE) e a *diminuição dos custos de distribuição* (DCD). Referente às exportações, a pesquisa da CNI (2002) aponta que os maiores graus de dificuldades estão nas atividades portuárias/ aeroportuárias, despacho aduaneiro e nas negociações bancárias. Além disso, os empresários entrevistados indicam as dificuldades com transporte e embalagem, contrato de câmbio e seguro internacional com mais frequência do que os outros entrevistados da pesquisa da instituição. Assim, no tocante a estratégia de ARE, é provável que estas sejam algumas das áreas de atuação para a agilização da distribuição.

No que se refere à diminuição dos custos de distribuição, essa é uma resposta estratégica das empresas para as barreiras percebidas nos custos portuários e de transporte internacional identificados como importantes barreiras nesta pesquisa. Os empre-

sários do setor de móveis de CNI (2002) também indicaram os custos de frete internacional como grandes barreiras, mas não os custos portuários.

Duas últimas estratégias são percebidas como muito importantes: a *ênfase na utilização da capacidade produtiva* (EUCP) e *contratação de profissionais especializados para exportação* (CPEPE). A indicação da variável EUCP parece ser uma resposta à oportunidade de utilização da capacidade ociosa apontada como importante pelos empresários.

Um segundo grupo de estratégias são aquelas tidas como importantes. Observa-se pelo mapa de percepção (GRÁFICO 21) e pela análise de *cluster* (FIGURA 3) que estas estratégias estão visivelmente distanciadas daquelas tidas como muito importantes e próximas daquelas de importância moderada ou de pouca importância, ou seja, pode ser que este grupo represente um perfil estratégico menos provável que o do grupo anterior para a atuação das empresas.

Dentre as quinze variáveis alocadas neste grupo, especial menção deve ser dada a cinco: *ampliação da quantidade de produtos ofertados* (AQPO); desenvolvimento de reputação internacional (DRI); *adequação dos preços* (AP); *adequação às normas ISO* (ANI) e *contratação de pessoal especializado para exportação* CPEPE. Estas variáveis receberam baixos valores na estatística qualidade, o que indica que há um grau de concordância menor dos empresários para estas variáveis. Ou seja, parte dos empresários consideram-nas muito importante, outros importante, outros de importância moderada, etc. Por outro lado, o baixo valor em tal estatística demonstra que a representação das variáveis em apenas dois eixos não é totalmente adequada. Mesmo assim, a classificação destas variáveis neste grupo não é também totalmente incorreta, pois é verdade que há um grau de importância relativamente alto associado a estas variáveis, variando de importância moderada a muito importante (TABELA 24 - APÊNDICE V).

Das quinze variáveis deste grupo, vale destacar primeiramente cinco delas, que fazem parte do escopo dos modelos de segmentação de mercado: *Ampliação da quantidade de produtos ofertados* (AQPO); *Ênfase em preços diferenciados para seg-*

mentos de mercado (EPDSM); *Adequação dos preços* (AP); *Acompanhamento das oportunidades de mercado* (AOM) e; *Conquistar segmentos emergentes de mercado* (CSEM).

KOTLER (2000) diferencia a segmentação em marketing de segmento, marketing de nicho marketing local e marketing individual. Conforme visto anteriormente, os empresários atribuíram grande importância à oportunidade de aproveitamento de um nicho de mercado, que deve ser o nível de segmentação que eles desejam para atuar no mercado da Alca. Assim, o empresário está consciente que para aproveitar os nichos de mercado existentes, ou novas oportunidades que possam surgir, é necessário se ampliar a quantidade de produtos ofertados com ênfase em preços diferenciados e adequados para cada nicho. Com se Não há dúvidas para o fato de que esta é uma estratégia trivial para o setor de móveis.

O *desenvolvimento de reputação internacional* (DRI) e *desenvolvimento de marca conhecida no mercado externo* (DMCME) também são vistas como importantes pelos empresários. Para que isto seja possível, é necessário em grande parte o investimento em várias das estratégias apresentadas nesta pesquisa, tais como: *criar produtos atendendo exigências ambientais* (CPAEA), *aumentar rapidez de entrega* (ARE), *capacitação de pessoal para exportação* (CPE), *adequação dos produtos para o mercado externo* (APME), *adequação de preços* (AP), entre outras. Sobretudo, é necessário investimento para a garantia do prazo de entrega, qualidade do produto e melhoria da imagem do Brasil e do produto do país no exterior, que são questões críticas no processo de exportação de produtos brasileiros.

É importante também a *realização de pesquisas de marketing* (RPM) e a *mudança nas técnicas de marketing utilizadas* (MTMU). Isto indica que as empresas estão de certa maneira predispostas ao aprimoramento das técnicas de marketing e que reconhecem que as atuais técnicas utilizadas podem ser mudadas e melhoradas para atingir os objetivos estratégicos vistos como importantes ou muito importantes.

Em particular, a RPM guarda certa relação com a questão da segmentação e

de mercado, pois se a empresa julga muito importante o aproveitamento de um nicho de mercado, a primeira coisa a se fazer é conhecê-lo. Ademais, IPT (2002) identifica a "inexistente interação da indústria moveleira com o consumidor final" como um entrave à competitividade dos móveis nacionais. No entanto, deveria ser unanimemente atribuída a máxima importância a essa estratégia, pois é ela a base de todo o planejamento de marketing das empresas, e é exatamente isto que se faz necessário para a implementação com sucesso de todas as estratégias realmente desejadas.

A definição de quem são os clientes-alvo (MDCA) e adequação das estratégias para o mercado externo (AEME) também guardam relação com a questão as pesquisas de marketing. Ademais, ambas estas estratégias fazem parte do escopo do aproveitamento dos nichos de mercado existentes, uma vez que marketing de nicho pressupõe uma definição dos clientes-alvo e mesmo a adequação das estratégias de marketing utilizadas.

Os empresários acham importante também a *adequação do produto ao mercado externo (APME)* e a *adequação às normas ISO (ANI)*. Estes aspectos são de certa forma intrínsecos, pois a adoção de padrões técnicos de qualidade, sobretudo ambientais, tem sido cada vez mais um diferencial de mercado, quando não uma exigência para a venda dos produtos. Neste aspecto, o pólo de Arapongas talvez seja o que apresente maiores necessidades de adequação de produtos, pois conforme menciona IPT (2002), de modo geral os produtos são inadequados para o mercado externo.

É importante para os empresários exercer *influência sobre os canais de distribuição (ICD)*. Aqui, é interessante fazer um paralelo com as estratégias de *diminuição de custo de distribuição (DCD)* e *aumento na rapidez de entrega (ARE)*, vistas como muito importante pelos empresários. Assim, as influências que os empresários desejam exercer devem ser no sentido de diminuição de custos e maior rapidez de entrega.

Uma outra questão de suma relevância apontada por IPT (2002) diz respeito à dependência de poucos canais de distribuição para o mercado externo. Tal fato acaba restringindo a entrada dos produtos nacionais no mercado externo, além de que fre-

qüentemente impõe-se preços e *design*. Talvez esta seja mais uma razão para os empresários julgarem importante a estratégia de ICD. Ainda, vale ressaltar que UNICAMP-IE-NEIT(2002) menciona a logística de distribuição e falta de depósitos em mercados estratégicos como gargalos nos canais de distribuição das empresas exportadoras.

Dez estratégias foram incluídas em um terceiro grupo no qual são típicos dois atributos de importância menores: importância moderada e pouca importância. Dentre estas estratégias, a DMCMI e CAE foram as que receberam menor valor na estatística qualidade, indicando um menor nível de concordância dos empresários para estas questões.

Primeiramente, comenta-se sobre as estratégias de *adequação de produtos para o mercado interno* (APMI) e do *desenvolvimento de marca conhecida para o mercado brasileiro* (DMCMI) e *fortalecimento no mercado interno* (FMI). São todas elas variáveis relacionadas à atuação das empresas no mercado interno, contrapondo-se às variáveis relacionadas ao mercado externo, APME, DMCME, etc., que tiveram mais importância para os empresários.

Sobre a baixa importância atribuída à ênfase em propaganda é interessante se fazer alguns comentários em conjunto com as barreiras percebidas sobre a imagem do Brasil e do produto brasileiro. Como já foi comentado, a Abimóvel e a MDIC tem dispensado algum esforço na melhoria da imagem do produto brasileiro, seja via feiras e exposições internacionais ou criação de mecanismos como a rotulagem de produtos. Para tal esforço, a participação das empresas é importante, mas o papel do governo e da referida agência é preponderante para torná-lo possível. De qualquer modo, a questão da propaganda do produto Brasileiro parece estar ligada a um processo mais amplo, em que o fortalecimento de uma marca "Brazil" prepondera. Em contrapartida à baixa importância da estratégia de *ênfase em propaganda* (EP)^b, os empresários acham muito importante a qualidade de produto e rapidez na entrega, além de estarem predispostos a participar de feiras e missões internacionais, elementos essenciais para a melhoria da percepção internacional da imagem e do produto do Brasil.

É pouco importante também para os empresários moveleiros sul-brasileiros o *fortalecimento da força de revenda* (FFR). Como percebe-se, esta não é uma opção para a mudança das estratégias de marketing das empresas, por outro lado importantes discussões relacionam-se a esta estratégia. Na realidade, boa parte das empresas exportadoras de móveis são fornecedoras de móveis para revendedores estrangeiros. Como menciona IPT (2002), os compradores internacionais são os que condicionam o design e preço dos produtos. Boa parte das vezes não se estampa nem a marca ou origem do produto brasileiro e se deixa os maiores ganhos em marketing de promoção aos agentes estrangeiros. De qualquer modo, este tipo de venda deve ser aproveitada, pois se não se ocupa este nicho, existem exportadores de outros países que estão ávidos para aproveitá-los. No entanto, é necessário atentar-se para as oportunidades de marketing exterior existentes no ramo moveleiro, e deveria ocorrer um maior desenvolvimento das empresas nacionais para o aproveitamento de oportunidades na comercialização dos produtos.

As empresas consideram pouco importante a estratégia de *servir uma larga faixa de clientes* (SLFC). Esta estratégia está ligada ao que se chama de marketing de massa. Segundo KOTLER (2000, P. 278) o argumento do marketing de massa é que "ele cria um maior mercado potencial, o que gera custos mais baixos, que levam a preços mais baixos ou margens mais altas." A estratégia de Coca-Cola pode ser um bom exemplo deste tipo de marketing, mas foi Henri Ford quem lançou a consagrada máxima que melhor define o marketing de massa: Ford T "em qualquer cor, desde que preto". Enfim, basta uma breve reflexão sobre estes dois exemplos para concluir que esta realmente não é a estratégia mais adequada e viável para o setor de móveis. Aliás, como o próprio Kotler explica, este tipo de marketing está com os dias contados.

Os empresários parecem não estar preocupados em roubar clientes dos concorrentes (OCC). Assim, percebe-se que a opção vislumbrada pelos empresários é a identificação e aproveitamento de novos segmentos (CSEM) em vez de partir para o embate com os concorrentes nos segmentos já consolidados. No entanto, parece ilógico afirmar que existam infinitos segmentos de mercado não atendidos, ou que as empresas

ou mesmo o setor poderá expandir-se sem que haja uma estratégia mais agressiva. Assim, não parece haver outra maneira para realmente atender os anseios do setor de melhorar a sua posição no mercado de móveis senão a utilização de uma estratégia mais agressiva. Um pressuposto básico que tem que se levar em consideração quando as firmas nacionais atuam em um mercado globalizado, tanto os exportadores como os não exportadores, é que empresários de outros países vão tentar desbancar a posição e roubar mercado da firma nacional sempre que for possível e conveniente. Desse modo, não há razão para empresas nacionais expressarem-se diferentemente.

Duas últimas estratégias podem ainda ser classificadas como de importância moderada ou de pouca importância: *contratação de uma agência de exportação* (CAE) e *criação de um departamento de exportação* (CDE). Essas respostas parecem fazer sentido somente se as empresas entrevistadas já possuem um departamento para exportação e pretendem fortalecê-lo. Caso contrário, se a empresa não possui um departamento, parece ilógico a estratégia de contratação de profissionais especializados, que foi apontada como muito importante.

Em um quarto e último *cluster* incluem-se variáveis consideradas de nenhuma importância: *organização em cooperativas* (OC) e *formação de joint-ventures* (FJV). Embora com frequência se tem indicado o cooperativismo como alternativa para as exportações para pequenas e micro empresas²⁶, nesta pesquisa os empresários entrevistados não apontaram esta estratégia como uma importante alternativa. As empresas, principalmente de baixo ou nenhum envolvimento nas exportações e que não têm recursos ou experiência suficientes para atuar nas exportações, poderiam se beneficiar da utilização da organização em cooperativas. Portanto, especial atenção deveria ser dada para esta possibilidade.

Conforme KOTLER (2000) uma *joint-venture* é a união entre um investidor estrangeiro e um investidor local para a divisão do controle e propriedade do processo

²⁶ Por exemplo, atualmente fechou-se um acordo de *joint-venture* entre 16 empresas exportadoras de móveis de Uberlândia com 16 empresas italianas (OTONI, 2003).

produtivo ou comercial. Neste caso, uma opção seria a união de uma indústria de móveis com um distribuidor ou fabricante estrangeiro, no Brasil ou no exterior. De qualquer maneira, a formação de uma *joint-venture* deve ser vista como uma opção de investimento estrangeiro no negócio da empresa. Afinal, os empresários não percebem o *aproveitamento de investimentos estrangeiros* (AOIE) como algo tão importante (importância moderada e importante) e menos ainda a formação de *Joint ventures* (FJV).

5 CONCLUSÕES

5.1 PRINCIPAIS CONCLUSÕES

- Em primeiro lugar, verificou-se que embora as exportações brasileiras de móveis sejam crescentes, apresentam um histórico de diminuição do valor agregado dos produtos. Em 1996 o valor médio da tonelada exportada era de US\$ 2.260, enquanto que em 2002 esse valor foi de US\$ 1.666. Essa tendência é exatamente contrária para as importações que tinha em 1996 preço médio por tonelada de US\$ 3.240 e em 2002 foi de US\$ 4.610.
- A questão do valor agregado das exportações e importações é de suma relevância, pois têm grande influência sobre o saldo comercial de móveis como um todo. Assim, quanto mais caros são os produtos que o país compra do exterior e mais barato vende os produtos nacionais, maior o volume que tem que ser exportado para se obter um saldo comercial favorável. Assim, embora a balança comercial de móveis brasileira seja favorável, esta sofre uma deterioração pelos elevados preços de importação
- Os empresários entrevistados não parecem ter uma opinião bem definida sobre a Alca. Esse fato é denotado pelo elevado número de respostas "sim, com restrições" na questão sobre a favorabilidade à Alca. Observou-se nesta pesquisa que os empresários dos três pólos moveleiros amostrados são favoráveis, mas com restrições, a um conceito geral para uma Área de Livre Comércio das Américas, pois 65% dos entrevistados assumiram esse posicionamento. Ademais, 28% dos empresários disseram ser favoráveis, enquanto 7% disseram ser contrários. Desse modo, empresários entrevistados apresentam um maior grau de discordância do que os empresários brasileiros, pois segundo AT KEARNEY (2002) 51% dos empresários de todo o Brasil dizem concordar com a Alca enquanto 48% dizem concordar com restrições.
- Ao serem questionados sobre se a Alca deveria ser considerada como um primeiro plano ficou evidente que uma minoria dos entrevistados acha que o

país deveria partir direto para o acordo. Assim, parece que a posição efetiva dos empresários é de que algum outro acordo, seja com a UE, com a AL, ou mesmo o fortalecimento do Mercosul lhes seria mais favorável em um primeiro momento.

- Uma minoria dos empresários, apenas 10%, diz estar fazendo alguma mudança de plano em função do acordo comercial objeto deste estudo. Por outro lado, 27% dizem estar considerando, mas sem mudanças de planos, e 62% dizem não estar considerando.
- No que se refere à participação da empresa em grupos de pressão, 35% dos entrevistados dizem estar participando via associações setoriais, mas a maioria (62%) afirmam que não participam de nenhuma maneira. Tal postura é semelhante à dos outros empresários do país, conforme se evidencia em AT KEARNEY (2001). Assim, verifica-se uma postura bastante tímida dos empresários frente a um acordo que pode trazer consequências de grande magnitude para o negócio de móveis brasileiro. Esse resultado, juntamente com o anterior reforçam a tese de que ainda não há uma opinião formada sobre a Alca por parte dos empresários entrevistados.
- Os resultados desta pesquisa se assemelham também àqueles encontrados por AT KEARNEY (2001) no que se refere aos fatores críticos ao sucesso das empresas brasileiras, no qual se identificou a educação a infra-estrutura e harmonização das regulamentações como principais fatores. Em especial sobre o nível educacional, outros estudos já concluíram que este é um dos fatores mais importantes para o sucesso das empresas nas exportações.
- Um percentual de 59% dos empresários dizem estar preparados para enfrentar a Alca. Ademais, 17% dos entrevistados admite não estar preparado, enquanto que 24% dizem estar pouco preparados. As respostas para esta pergunta parece incongruente com o fato de a maioria dos empresários dizerem não estar planejando em função da Alca e nem participando em grupos de pressão.

- Quando se fala em país ameaçador, ou mesmo oportunidades de negócios, o primeiro país que vem à mente do empresários é os EUA. Em contrapartida, parece que o único interesse deste país na Alca é o Brasil, conforme destaca SANT'ANNA (2003). Por outro lado, o México e o Canadá são países também bastante lembrados pelos empresários brasileiros. Assim, a maioria dos empresário provavelmente considera estes três países ao se falar em barreiras, oportunidades e estratégias de marketing para a Alca. Ademais, como ressaltou também UNICAMP-IE-NEIT (2002) o setor de móveis do Brasil se beneficiaria mais na Alca pela diminuição tarifária do México, uma vez que o Canadá e EUA já aplicam tarifas pequenas ou nulas para este setor.
- Sobre a percepção às barreiras às exportações, um conjunto de três barreiras foram percebidas como as mais importantes: 1) Política do governo com relação ao Câmbio; 2) Impostos Brasileiros que afetam as exportações e; 3) Imagem do Produto Moveleiro do Brasil no exterior.
- Sobre a questão cambial, este é um aspecto reconhecidamente importante para a atividade exportadora e é sem dúvida um grande estímulo para essa atividade. Um cambio favorável é aquele que situa-se não somente em uma faixa atrativa para a exportação, mas aquele que se mantém estável e sem grandes oscilações. Este é um aspecto importante para o setor de móveis como o é para os demais setores exportadores.

No entanto, vários outros fatores da economia influenciam e são influenciados por este aspecto, incluindo os ajustes macroeconômicos que devem também ser favoráveis para as empresas e para a sociedade como um todo. Assim, se por um lado é mesmo imprescindível que o governo procure manter uma política cambial harmoniosa, por outro é importante que as empresas desenvolvam também estratégias e políticas próprias de exportação.

Agregar valor a um produto significa o investimento em qualidade, cumpri-

mento de prazos, design (sofisticação) entre vários outros fatores. Assim, certamente a melhoria desses aspectos contribuiria não só para uma melhor performance das empresas, mas para a própria melhoria da qualidade dos produtos.

- Um conjunto de 13 variáveis podem ser vistas como importantes (I). As barreiras relativas ao custo Brasil são vistas como importantes, denotando insatisfação dos empresários sobre questões como os impostos, custos portuários, custo de capital, etc. Tais questões deveriam ser melhor pensadas para a formulação de políticas públicas adequadas, incluído a realização das reformas estruturais necessárias, como a tributária por exemplo.
- Evidenciou-se também um importante aspecto sobre a percepção das barreiras pelos empresários: estes atribuem normalmente maior importância para as barreiras externas do que as internas à empresa. Apesar dos reais problemas externos às empresas que influenciam a competitividade destas, é necessário um maior exercício por parte dos empresários no sentido de se identificar quais fatores internos às empresas que podem atravancar o seu setor na Alca.
- No que se refere aos incentivos às exportações, aqueles que os empresários julgaram mais importantes foram: a) Aproveitamento de um Nicho de mercado; b) Redução de tarifas nos mercados-alvo; c) Facilitar acesso a novas tecnologias e; d) Política do governo em relação ao câmbio. As duas primeiras estão relacionadas a questão da abertura comercial em si, devem elas ser as maiores vantagens de uma abertura econômica.
- A questão da possibilidade de transferência tecnológica é vista com entusiasmo pelos empresários, mas há um certo descontentamento acerca das atuais políticas tarifárias para a importação de bens de capital. Tal fato foi identificado nesta pesquisa bem como por IPT (2002).
- Finalmente, identificou-se o *mix* de estratégias mais importantes, e por-

tanto aquele que compões o composto estratégico mais que provavelmente será utilizado pelas empresas para enfrentar as barreiras ou aproveitar as oportunidades. Observa-se que a maioria das estratégias vistas como muito importante são respostas às barreiras e incentivos ou oportunidades vistos como importantes ou muito importantes. São dez as estratégias muito importantes:

- Ênfase no desenvolvimento de novos produtos;
- Ênfase na qualidade do produto;
- Participação em feiras internacionais e missões comerciais;
- Ênfase em preços competitivos no mercado externo;
- Criar produtos atendendo exigências ambientais;
- Aumentar a rapidez de entrega;
- Diminuir custo de distribuição;
- Diminuir custos de produção;
- Ênfase na utilização da capacidade produtiva ;
- Contratação de profissionais especializados para exportação.

- Sobre a metodologia utilizada, uma conclusão deve ser feita sobre a utilização da análise de correspondências como instrumental de análise. Tal técnica, juntamente com a análise de cluster, forneceu elementos suficientes para a discussão dos resultados da pesquisa, tanto no que se refere à percepção das barreiras, incentivos e oportunidades como as estratégias de marketing. Além da grande flexibilidade, o instrumental demonstrou-se interessante para o tipo de pesquisas de opinião deste trabalho, pois permitiu que as discussões fossem feitas utilizando-se a mesma tipologia (i.e.: não importante, pouco importante, etc.) utilizada nas perguntas.

Resguardando-se as suas devidas proporções e a sua aplicação específica, este estudo parece atender as recomendações para pesquisa de YOUNG (2002, P. 125) apresentadas na introdução deste estudo: "Existem oportunidades substanciais para pesquisas sobre os impactos da evolução e regulação da liberalização dos diferentes países ou mercados e setores sobre as firmas. Como as companhias respondem à respeito da escolha de países ou mercados, comprometimento aos mercados, seleção dos modos de entrada, estratégias e práticas de marketing?"

5.2 RECOMENDAÇÕES

Em seguida são apresentadas as principais recomendações deste trabalho sobre as políticas a serem adotadas para o setor de móveis:

- Adoção de políticas de para exportação de produtos de maior valor agregado;
- Um grande fórum deveria ser aberto para a discussões sobre a Alca e as alternativas de acordos comerciais. Tal fórum deveria contar com uma participação mais expressiva do empresariado, pois como observou-se nos resultados desta pesquisa, a participação dos empresários em grupos de pressão ainda é pequena;
- Os programas para a melhoria da imagem do Brasil e do produto brasileiro devem ser mantidos e ampliados na medida do possível, pois como se observou, esta é uma questão de muita importância para a aceitação do produto brasileiro no exterior;
- As atuais políticas tarifárias para bens de capital deveriam ser revistas, pois evidencia-se o descontentamento dos empresários com o atual sistema tarifário para a importação deste tipo de bens. A atualização tecnológica certamente é um fator crítico para o sucesso do setor frente à Alca;

É importante também se fazer algumas recomendações para pesquisas futuras:

- Recomenda-se a utilização da análise fatorial de correspondências em outros estudos de marketing internacional, pois observou-se que poucos estudos tem utilizado tal técnica;
- Recomenda-se uma análise mais minuciosa sobre a percepção dos empresários sobre as barreiras internas e as externas às empresas;
- Em pesquisas futuras, a amostragem das empresas de móveis poderia ser ampliada para abranger um número maior de empresas em todo o país;
- Em estudos futuros, devem ser analisadas as percepções dos exportadores nacionais de móveis sobre o seu relacionamento com clientes internacionais bem como destes clientes com as empresas brasileiras;

6 REFERÊNCIAS

ABIMOVEL. **PANORAMA BNDS**. Disponível em < http://www.abimovel.org.br/panorama/bnds/pn_exportacaobra.htm> acesso em: 12 Jan. 2003.

ABIMOVEL. **PROMOVEL**. Disponível em: <<http://www.abimovel.org.br/>> acesso em: 12 Jan. 2003.

ALI, M.Y. Managers' perceived barriers to export: a study of Australian small and medium-sized enterprises in Gippsland In: Australia New Zealand Academy of Marketing Conference (ANZMA98C), 1998, New Zealand. Anais online, Disponível em: <http://130.195.95.71:8081/www/ANZMAC1998/Cd_rom/Home.html, Acesso em: 12 Jul. 2002. p. 29-41.

AMCHAM O Brasil pode exportar US\$ 20 bilhões a mais. Disponível em: <<http://www.amcham.com.br/especiais/alca/>> acesso em: 18 Jan. 2003 (b).

AMCHAM Sociedade precisa de preparo técnico para negociar a Alca. Disponível em <<http://www.amcham.com.br/update/2002>> acesso em: 18 Jan. 2003 (a).

APEX (AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES). O Comércio Exterior Brasileiro Brasil, 2002. Folder oficial.

APEX (AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES). **O Comércio Exterior Brasileiro** Brasil, 2002. Folder oficial.

ARBACHE, J. S. Comércio Internacional, competitividade e políticas públicas no Brasil. Brasília, 2002. 49 p. Texto para discussão . 903 – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA – Brasil).

AT KEARNEY **5179.ppt** São Paulo, novembro de 2001. Arquivo (5,48Mb); disponível em: < <http://www.amcham.com.br/>> Acesso em: 03, Jan. de 2001 Power Point.

AXINN, C.N. et al. Export Intention, Beliefs, and Behaviors in Smaller Industrial Firms **Journal of Business Research**. v. 32, p. 49-55, 1995.

AXINN, C.N. Export performance: do managerial perception make a difference? **International Marketing Review**. 5(5):67-71. 1988.

BANCO DO BRASIL Comércio Exterior: Informe BB. n. 20, 1999

BENDIXEN, M. A practical guide to the use of correspondece analysis in marketing research **Marketing Reserach On-Line**. V. 1, 1996 Disponível em: <www.periodicos.capes.br> Acesso em : 23 Fev 2003.

BRASIL. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC) **Fórum de competitividade: Cadeia produtiva de madeira e móveis**. Brasília, 2002.

BRASIL. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). **Estudo da competitividade de cadeias integradas do Brasil**. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/cadeiasprodutivas/>> Acesso em: 14 Jan. 2003.

CARRIER, C., "Les besoins de formation et de perfectionnement des propriétaires-dirigeants de PME potentiellement exportatrices", In: Actes du 3ième Congrès international francophone de la PME, Trois-Rivières, 23-24 et 25 outubro 1996, p. 322-337.

CARVALHO, A.; PARENTE, A.: **Impactos Comerciais da Área de Livre Comércio das Américas**. Textos para discussão nº 635- IPEA. Brasília. 1999.

CAVUSGIL, T. S. ZOU, S. Marketing strategy-performance Relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures **Journal of Marketing** v. 58, p. 1-21, 1994

CAVUSGIL, T. S.; KIRPALANI, V. H. Introducing products into export markets: success factors **Journal of Business Research**. v. 27, p. 1-15, 1993.

CHIARA, M. DE Indústria italiana aposta em *design* de móveis **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 19 Fev. 2003. Economia, negócios, p. B7.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INDÚSTRIAS (CNI) **Os Problemas da Empresa Exportadora Brasileira**. Brasília, 2002.

CUNHA, JÚNIOR M. V. M. Análise multidimensional de dados categóricos: aplicação das análises de correspondência em marketing e sua integração com técnicas de análise de dados quantitativos **Revista de Administração**. v. 35, N.1, P. 32-50, Jan./março 2000.

DALLA COSTA, S. **Entrevista concedida a Gilson Martins**. Curitiba, 22 Jan. 2003.

DEAN, D. L.; MNEGÜÇ, B.; MYERS, C. P. – Revisiting Firm Characteristics, Strategy, and Export Performance Relationship: A survey of the Literature and an Investigation of New Zealand Small Manufacturing Firms. **Industrial Marketing Management**. Nº 29, p. 461-477, 2000.

DIAMANTOPOULOS. A.; INGLIS. K. Identifying differences between high and low involvement exporters. **International Marketing Review**. v. 5, n. 2, p. 52-60, 1988.

DICHTL, E.; KÖGLAYR, H.G.; MÜLLER, S. International Orientation as a precondition for export succes, **Journal of International Business Studies**. v. 21, n. 1, p. 23-40, 1990.

DOMINGUEZ, L. Determinants of LDC exporters' performance: a cross-national study **Journal of International Business Studies**. First quarter, 1993.

DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S. Evolution of global marketing strategy: scale, scope and synergy. **The Columbia journal of world business**. v. XXIV, n. 3, fall –1989.

DOUGLAS, S.P.; CRAIG Advances in international marketing. Intern. **J. of Research in Marketing**. v. 9, p. 291-318, 1992.

FERRARI, L. Brasil finaliza propostas para a UE **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 20 Fev. 2003. Nacional, comércio exterior, p. A4.

GAZETA MERCANTIL Balanço Anual. São Paulo, 2002.

GOURGEL, A. C.; BITENCOURT, M. B.; TEIXEIRA, E. C. Impactos de liberalização comercial Alca e o Mercoeuropa sobre os países membros. **Revista Brasileira de Economia**. Rio de Janeiro. v. 56, n. 2, p. 335-369, 2002.

HOFFMAN, D.; FRANKE, G. Correspondence analysis: graphical representation of categorical data in marketing research. **Journal of Marketing Research**. v. 23, p. 213-227, August, 1986.

INFANTE, V. S.; IDROGO, A. A. A. As atividades de marketing utilizadas pelo stor exportador do Estado do Rio Grande do Norte **Revista de Administração**. v. 23, n. 2, p.29-43, 1988.

INSTITUTO DE PESQUISAS TECNOLÓGICAS IPT **Programa brasileiro de prospectiva tecnológica industrial: prospectiva tecnológica da cadeia produtiva de madeira e móveis**. São Paulo, 2002.

ITC (WTO) ITC databases: international trade statistics, exports 1996-2000 - Product: 821 - furniture/stuff furnishg. Disponível em: < <http://www.intracen.org/tradstat/sitc3-3d/ep821.htm> > acesso em: 21 Set. 2002.

JAKOBSEN, K.; MARTINS, R. **Alca: Quem ganha e que perde com o livre comércio**. São Paulo: ed. Fundação Perseu Abramo, 2002.

JOHNSON, R.^a; WICHERN, D.W. **Applied Multivariate Statistical Analysis**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

KACIAK, E.; LOUVIERE, J. Multiple correspondence analysis of multiple choice experiment data. **Journal of Marketing Research**. v. 27, p. 455-65, Nov., 1990.

KARAKAYA, F.; HARCAR, T. Barriers to export for non-exporting firms in developing countries. **Academy of Marketing Studies Journal**, v. 3, n. 2, p. 59-77, 1999.

KAYNAK, E. A cross regional comparison of export performance of firms in two Canadian regions **Management International Review**. v. 32, n. 2, 1992.

KAYNAK, E.; KUAN, W. K.-Y. Environment, strategy, structure, and performance in the context of export activity: an empirical study of Taiwanese manufacturing firms. **Journal of Business Research**. v. 27, p. 33-49, 1993.

KOH, C Relationships among organisational characteristics, marketing strategy and export performance **International Marketing Review**. v. 8, n. 3, p. 46-60, 1990.

KOH, A.; ROBICHEAUX, R. A. Variations in export performance due to differences in export marketing strategy: implications for industrial marketers **Journal of Business Research**. v. 17, p. 249-258, 1988.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: ed. Atlas, 2000.

KOTLER, F. **Marketing: edição compacta** São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

KOTLER, F.; **Administração de Marketing** 10ª Edição São Paulo, Ed. Prentice Hall, 2000.

KUME, H; ANDERSON, P; OLIVEIRA M JR.: Identificação das Barreiras ao Comércio no Mercosul: a Percepção das Empresas Exportadoras Brasileiras. Rio de Janeiro, 2001 48 p. Texto para discussão . 789 - IPEA,. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA – Brasil).

KURESKI, R.; CORSO, N. M.; MARTINS, G; HOSOKAWA, R. T. **Modelo de Geração de Empregos – Um estudo do setor de madeira e mobiliário para o Estado do Paraná**. São Paulo, SP. SBPN Scientific Journal, 2002. p. 27.

LAGES, L.F. A conceptual framework of the determinants of export performance: Reorganizing key variables and shifting contingencies in export marketing. **Journal of Global Marketing**. v. 13, n. 3, p. 29-51, 2000.

LEE, C. S.; YANG, Y. S. Impact of export market expansion strategy on export performance **International Marketing Review**. v. 7, n. 4, p. 41-51, 1990.

LEONIDOU, L. Export barriers: non-exporters' perceptions. **International Marketing Review**. v. 12, n.º 1, p. 4-25, 1994.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise** São Paulo: Atlas, 1994. v. 1 e 2.

MATTIELO, J. Fw: Alca [mensagem de trabalho]. Mensagem recebida por: <planflor@floresta.ufpr.br> em 23 Jan. 2003.

MICROSOFT CORPORATION **Microsoft® Excel, SR 1** 1985-1997. Excel 97.

MORGAN, R.; KATSIKEAS, S. C. Export stimuli: export intention compared with export activity. **International Business Review**. v. 6; n.º 5, p. 477-499, 1997.

OKOROAFO, S.; RUSSOW, L. Impact of Marketing Strategy on Performance: empirical evidence from a Liberalized Developing country **International Marketing Review**. v. 10, n. 1, p. 4-18, 1993.

OTONI, L. Máquinas terão linha de crédito a juro subsidiado. **Gazeta Mercantil**, Brasília, 2 Abril 2003. Nacional, Desenvolvimento, p. A5.

PAIVA, P. Acordo entre o Mercosul e os EUA será avaliado **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 20 Fev. 2003. Nacional, comércio exterior, p. A4.

PAIVA, P. Agricultores do México reclamam do Nafta. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 31 Março 2003, Internacional, comércio, p. A-14

PAIVA, P.; MANCINI, C. Mercosul quer mudanças na Alca. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 31 Março 2003, Internacional, comércio, p. A-14

PARRA, J. F. R. **Um modelo conceitual para a alavancagem da competitividade internacional das empresas industriais**. São Paulo, 1996. 406 p. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas.

PEHRSSON, A. International Product Strategies: an exploratory study **Scandinavian Journal of Management**. v. 11, n. 3, p. 237-249, 1995.

POPE, R. A. Why small firms export: another look **Journal of Small Business Management**. v. 40, n.º 1, p. 17-26, 2002.

PORTAL DO EXPORTADOR **Balança comercial brasileira por estado**. Disponível em: <<http://www.portaldoexportador.gov.br>> Acesso em: 04 Março. 2003.

ROCHA, A. DA; CHRISTENSEN, C.H. The export experience of a developing country: a review of empirical studies of export behavior and the performance of Brazilian firms. **Advances in International Marketing**. v. 6. P.111-142. 1994.

ROCHA, A. DA; CHRISTENSEN, C.H; GERTNER Por que as empresas exportam? Crítica às teorias sobre o comportamento exportador **Revista de Administração**. v. 22, n. 4, p. 26-46, 1987.

RUGMAN, A. M.; GESTRIN, M. G. The strategic response of multinational enterprises to nafta **The Columbia Journal of World Business**, Columbia Business School, p.18-29, winter 1993.

RUTKOWSKI, L. O desafio da Alca. **Correio Brasiliense**, Brasília, 27 de Out. de 2002. Disponível em <www.correiobrasiliense.com.br> acesso em: 25 de Abril de 2003.

SANT'ANNA L. Alca: "Bush não pode dar o que interessa ao Brasil" **J. O Estado de São Paulo**, Porto Alegre, 2 de Fev. 2003. Economia

SASAKI, D. Móveis terão selo de garantia ano que vem. **Gazeta Mercantil**, Curitiba, 20 Fev. 2003. Região Sul, certificação, ano VI, n.º 1.388, p. 3.

SHOHAM, A.; EVANGELISTA, F.; ALBAUM, G. Strategic firm type and export performance. **International Marketing Review**. v. 19, n. 3, p. 236-258, 2002.

SILVA, C. L. A difícil meta de aumentar as exportações **Gazeta Mercantil**, Curitiba, 21 Jan. 2003. Região Sul, Artigos, p. 2.

SILVA, J. C. G. L. DA. **Análise da formulação de estratégias de marketing internacional de empresas de papel e celulose**. Piracicaba, 1996. 247 p. Tese (Doutorado em economia aplicada) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo.

SILVA, P. A.; ROCHA, A. DA Perception of export barriers to Mercosur by Brazilian firms. **International Marketing Review**. v. 18(6): 589 – 610. 2001

SINDIMOVEL-MG **resenha_promovel.pdf**. Panorama das exportações de móveis brasileiras Disponível em: <www.sindimov-mg.com.br/pdfs/resenha_promovel.pdf> acesso em 03 Março 2003.

STUART, A. M. Precedentes Históricos da Integração Hemisférica. In: ALBUQUERQUE, J. A. G.; OLIVEIRA, H. A. (Org.). **Relações Internacionais e sua Construção Jurídica: Alca**. São Paulo: FTD, 1998 - (Coleção juristas da atualidade. Série Alca; v. 1). P. 40 – 55

SULLIVAN; D.; BAUERSHCHMIDT, A. Common Factors Underlying Incentive to Export: Studies in the European Forest Products Industry **European Journal of Marketing**. v. 22, n.º 10, p. 41-55, 1989.

TACHINARDI, M. H. A guerra pode adiar a Alca para o ano de 2007 **Gazeta Mercantil**, Buenos Aires, 3 Abril 2003. Nacional, Política Externa, p. A17.

UNICAMP-IE-NEIT. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio – Cadeia: Madeira e Móveis**. Campinas, 2002. 212 p. Relatório técnico.

VALENTIN, J. L. **Ecologia numérica** Rio de Janeiro: Editora Interciência, 2000.

WERNECK, D. Entrevista: Dorothea Werneck. **Comércio Exterior, informe BB**. Brasília (DF), n. 43, Edição especial, Set./Out. 2002. p. 28-33.

YOUNG, S. What do researches know about the global business environment? **International Marketing Review**. v. 18, n. 2, p. 120-129, 2001.

ZLEA **Grupos de Negociação**. Disponível em: <http://www.zlea.org/Ngroup_p.asp> acesso em: 18 Jan. 2003.

ZOU, S.; STAN, S. The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. **International Marketing Review**. v. 15, n. 5, p. 333-356, 1998.

APÊNDICES

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE I - EMPRESAS DA PESQUISA	118
APÊNDICE II - QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA.....	119
APÊNDICE III - BARREIRAS ÀS EXPORTAÇÕES: ESTATÍSTICAS	123
APÊNDICE IV - INCENTIVOS E OPORTUNIDADES ÀS EXPORTAÇÕES: ESTATÍSTICAS	126
APÊNDICE V - ESTRATÉGIAS DE MARKETING PRETENDIDAS PARA A ALCA: ESTATÍSTICAS.....	128

APÊNDICE I - EMPRESAS DA PESQUISA

TABELA 9- EMPRESAS ENTREVISTADAS

INDÚSTRIA

ARAFLEX - IND. E COM. DE ESTOFADOS LTDA

BELA ALIANÇA

BRAFIZA MÓVEIS E DECORAÇÕES LTDA

CAEMMUN INDUSTRIA E COMERCIO DE MÓVEIS LTDA

CLAUDIA TEREZINHA QUESSADA ME

COLIBRI IND. E COM. DE MÓVEIS LTDA

D'ITÁLIA MÓVEIS INDUSTRIAL LTDA

DJ IND. e COM DE MÓVEIS LTDA

FÁBRICA DE MÓVEIS FLORENSE

FÁBRICA DE MÓVEIS NEUMANN LTDA

GAIGUER A TUDINO LTDA

INDUSTRIA DE MÓVEIS AMÉRICA LTDA.

INDÚSTRIA ZIPPERER S.A.

INDÚSTRIAS ARTEFAMA S/A

INTERCONTINENTAL INDÚSTRIA DE MÓVEIS LTDA.

KIT'S PARANÁ IND. E COM. DE MOV. LTDA.

LINDOMAR ERNESTO TOMIO

LUWE MÓVEIS LTDA.

MADELEGNO MÓVEIS LTDA

MADETEC MÓVEIS LTDA

MATRIX MOVEIS

M.E. GONÇALVES & CIA LTDA

MOBEL IND. MOVEIS

MÓVEIS BENTEC LTDA

MÓVEIS DEL REY

MÓVEIS KATZER

MÓVEIS WALFRIDO LTDA

MÓVEIS MUNHOZ

PIVA COMERCIO E INDUSTRIA LTDA

POLIMAN - INDUSTRIA E COM DE MÓVEIS

PRODUMEX MOVEIS LTDA

TUPER S.A. (DIVSÃO MÓVEIS)

FONTE: Dados da pesquisa de campo.

APÊNDICE II - QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA

INFORMAÇÕES GERAIS

Empresa: _____
 Entrevistado: _____
 Cargo: _____
 Faturamento Anual (2001 -R\$) _____
 Mercado interno: _____ Mercado Externo: _____
 Número de Funcionários _____

QUESTÕES

1. Caso a sua empresa exporte, cite três razões para fazê-lo. Caso não exporte, cite três razões para não exportar.

1) _____
 2) _____
 3) _____

2. A sua empresa é a favor do conceito geral de uma Área de Livre Comércio das Américas (alca)?
 () Sim () Sim com restrições () não

3. Para a sua empresa, em qual situação você vê maior oportunidade (apenas uma resposta)?

- () Partir direto para o acordo da ALCA;
- () Consolidar uma área de livre comércio da América Latina
- () Consolidar uma área de livre comércio da América do Sul;
- () Partir para acordos com a União Européia
- () Fortalecer o MERCOSUL;
- () Partir direto para rodadas de negociações Bilaterais;

4. A ALCA está sendo considerada nas discussões de planejamento de sua empresa?

- () Sim, e estamos fazendo uma mudança de planos por causa dela.
- () Sim, mas ainda não feita nenhuma mudança de plano.
- () A ALCA ainda não está sendo considerada.

5. Qual o grau de envolvimento de sua empresa com grupos de pressão/negociação relacionados à ALCA?

- () Nenhum () Associações setoriais () Outras formas de envolvimento

6. Classifique em ordem de importância os fatores críticos para o sucesso da integração comercial para o Brasil:

- () Educação;
- () Infra-estrutura;
- () Harmonização das regulamentações;
- () Adequação dos mercados financeiros
- () Responsabilidade social e ética nos negócios.

7. O quanto a sua empresa está preparada para exportar para a ALCA?

- a () não está preparada b () pouco preparada c () preparada d () totalmente preparada

8. Você acha que o setor moveleiro como um todo está suficientemente envolvido nas negociações da ALCA?

- () Sim () Não

9. Cite os países da ALCA que você considera de maior AMEAÇA para a o setor moveleiro brasileiro:

10. Cite em ordem de importância os países que receberão maiores investimentos no setor moveleiro:

11. Cite os países da ALCA que você considera maior OPORTUNIDADE para a o setor moveleiro brasileiro:

12. Para o setor moveleiro, em virtude da ALCA você considera que:

1 diminuir	2 diminuir pouco	3 permanecer estável	4 aumentar	5 aumentar muito			
As “exportações” deste setor no Brasil irão:			1	2	3	4	5
As “importações” deste setor do Brasil irão:			1	2	3	4	5

Para as questões 13, 14 e 15 abaixo utilize a seguinte escala:

- 1 - Nenhuma Importância;
- 2 - Pouca Importância;
- 3 - Importância Moderada;
- 4 - Importante;
- 5 - Muito Importante.

13. Considerando a ALCA em funcionamento, qual o grau de importância das BARREIRAS listadas abaixo para a sua empresa?

BARREIRAS	1	2	3	4	5	()
Assistência governamental e taxas de incentivo	1	2	3	4	5	()
Política do governo em relação ao câmbio	1	2	3	4	5	()
Custo do capital para financiar a produção	1	2	3	4	5	()
Custo do capital para financiar as exportações	1	2	3	4	5	()
Falta de capacidade para aumentar a oferta no mercado externo	1	2	3	4	5	()
Diferenças em língua e cultura	1	2	3	4	5	()
Concorrência de firmas locais no mercado dos países que integrarão a ALCA.	1	2	3	4	5	()
Concorrência de exportadores de outros países	1	2	3	4	5	()
Exigências de modificações no produto no mercado externo	1	2	3	4	5	()
Dificuldades de contatos no mercado externo	1	2	3	4	5	()
Altos custos de frete para o mercado externo	1	2	3	4	5	()
Custos portuários	1	2	3	4	5	()

Continua

... Continuação

BARREIRAS						
Imagem do Brasil no exterior	1	2	3	4	5	()
Imagem do produto moveleiro brasileiro	1	2	3	4	5	()
Barreiras não tarifárias nos países importadores	1	2	3	4	5	()
Conflito com os importadores	1	2	3	4	5	()
Exigências ambientais dos países importadores	1	2	3	4	5	()
Impostos brasileiros que afetam as exportações	1	2	3	4	5	()
Trâmites burocráticos brasileiros	1	2	3	4	5	()
Riscos do mercado Externo	1	2	3	4	5	()
Barreiras técnicas na produção	1	2	3	4	5	()
Qualificação da mão de obra	1	2	3	4	5	()
Melhores técnicas administrativas	1	2	3	4	5	()
Controle de qualidade	1	2	3	4	5	()
Necessidade de servir o mercado interno	1	2	3	4	5	()
Altos custos de produção	1	2	3	4	5	()

14. Considerando a ALCA em funcionamento, para a SUA EMPRESA qual o grau de importância das *OPORTUNIDADES/ INCENTIVOS* listadas abaixo?

<i>OPORTUNIDADES/ INCENTIVOS</i>						
Recepção de pedidos não esperados do exterior	1	2	3	4	5	()
Crescimento das transações comerciais dos países que integrarão a ALCA	1	2	3	4	5	()
Aproveitamento de um nicho de mercado	1	2	3	4	5	()
Possibilidade de utilizar capacidade ociosa	1	2	3	4	5	()
Proximidade dos mercados estrangeiros	1	2	3	4	5	()
Movimento dos concorrentes nacionais para a ALCA	1	2	3	4	5	()
Ganho de experiência para aplicação no mercado interno	1	2	3	4	5	()
Oportunidades de lucratividade a curto-prazo	1	2	3	4	5	()
Pequenas oportunidades de crescimento no mercado interno	1	2	3	4	5	()
Redução das tarifas nos mercados-alvo	1	2	3	4	5	()
Política do governo em relação ao câmbio	1	2	3	4	5	()
Oportunidade de diversificação em novos mercados	1	2	3	4	5	()
Aproveitar oportunidades de investimentos estrangeiros	1	2	3	4	5	()
Facilitar o acesso a novas tecnologias	1	2	3	4	5	()
Atratividade do Mercado da ALCA	1	2	3	4	5	()

15. Considerando a ALCA em funcionamento, qual é o grau de importância das ESTRATÉGIAS listadas abaixo para a sua empresa

ESTRATÉGIAS						
Ênfase no desenvolvimento de novos produtos	1	2	3	4	5	()
Ênfase na qualidade do produto	1	2	3	4	5	()
Ampliação da quantidade de produtos ofertados	1	2	3	4	5	()
Adequação do produto ao mercado externo	1	2	3	4	5	()
Adequação do produto para o mercado interno	1	2	3	4	5	()
Ênfase em propaganda	1	2	3	4	5	()
Ênfase em promoção de vendas	1	2	3	4	5	()
Adequação das estratégias para cada mercado específico	1	2	3	4	5	()
Desenvolvimento de marca conhecida para o mercado externo	1	2	3	4	5	()
Desenvolvimento de marca conhecida para o mercado brasileiro	1	2	3	4	5	()
Desenvolvimento de reputação internacional	1	2	3	4	5	()
Fortalecimento da força de revenda	1	2	3	4	5	()
Participação em feiras internacionais e missões comerciais	1	2	3	4	5	()
Ênfase em preços diferenciados para segmentos de mercado	1	2	3	4	5	()
Ênfase em preços competitivos no mercado externo	1	2	3	4	5	()
Adequação dos preços (prazo, descontos, ...)	1	2	3	4	5	()
Influenciar os canais de distribuição	1	2	3	4	5	()
Servir a uma larga faixa de clientes	1	2	3	4	5	()
Criar produtos atendendo exigências ambientais	1	2	3	4	5	()
Aumentar a rapidez de entrega	1	2	3	4	5	()
Diminuir custo de distribuição	1	2	3	4	5	()
Diminuir custos de produção	1	2	3	4	5	()
Ênfase na utilização da capacidade produtiva	1	2	3	4	5	()
Acompanhamento das oportunidades de mercado	1	2	3	4	5	()
Mudanças nas técnicas de marketing utilizadas	1	2	3	4	5	()
Realização de pesquisa de marketing	1	2	3	4	5	()
Adequação às normas da ISO	1	2	3	4	5	()
Conquistar segmentos emergentes de mercado	1	2	3	4	5	()
Obter clientes dos concorrentes	1	2	3	4	5	()
Melhor definição de quem são os clientes-alvo	1	2	3	4	5	()
Formação de <i>joint-ventures</i>	1	2	3	4	5	()
Organização em cooperativas	1	2	3	4	5	()
Capacitação de pessoal para exportação	1	2	3	4	5	()
Contratação de profissionais especializados para exportação	1	2	3	4	5	()
Contratação de uma agência de exportação	1	2	3	4	5	()
Criação de um departamento para exportação	1	2	3	4	5	()
Fortalecer-se no mercado interno	1	2	3	4	5	()

APÊNDICE III - BARREIRAS ÀS EXPORTAÇÕES: ESTATÍSTICAS

TABELA 10 - FREQUÊNCIAS DE RESPOSTAS PARA AS BARREIRAS DE ACORDO COM O GRAU DE IMPORTÂNCIA (TABELA DE CONTINGÊNCIA)

	NI	PI	IM	I	MI
ACFME	0	1	12	7	10
AGTI	0	3	2	12	14
BNTPI	0	1	8	11	11
CCFP	0	2	6	11	12
CCFP	0	2	7	13	9
CEOP	0	1	8	17	5
CFLMPIA	1	7	15	4	4
CP	0	0	7	11	12
CQ	0	2	4	12	12
EAPI	0	2	8	13	8
EMPME	0	9	13	5	3
IBAE	0	1	3	3	24
IBE	2	0	2	12	15
IPBE	0	1	3	6	21
PGRC	1	0	4	3	23
TBB	0	3	1	15	12
ACP	1	2	4	11	12
BTP	3	9	15	2	1
CI	3	4	11	6	7
DCME	2	5	10	10	4
DLC	4	11	6	6	3
FCAOME	3	6	13	7	2
MTA	2	2	10	12	4
NSMI	5	5	11	7	2
QMO	2	5	5	12	6
RME	2	4	10	11	4

FONTE: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

TABELA 11 - PRINCIPAIS ESTATÍSTICAS DA AFC PARA AS BARREIRAS (2 EIXOS SELECIONADOS)

	Coord. Dim.1	Coord. Dim.2	Mass	Quality	Relative Inertia	Inertia Dim.1	Cosine ² Dim.1	Inertia Dim.2	Cosine ² Dim.2
AGTI	-0,436	0,097	0,039	0,739	0,025	0,027	0,704	0,005	0,035
PGRC	-0,776	-0,577	0,039	0,970	0,089	0,087	0,625	0,169	0,345
CCFP	-0,308	0,020	0,039	0,888	0,010	0,014	0,885	0,000	0,004
CCFP	-0,169	0,198	0,039	0,787	0,008	0,004	0,330	0,020	0,456
FCAOME	0,730	-0,036	0,039	0,971	0,051	0,077	0,969	0,001	0,002
DLC	0,807	-0,214	0,038	0,624	0,100	0,091	0,583	0,022	0,041
CFLMPIA	0,673	-0,237	0,039	0,833	0,057	0,065	0,741	0,029	0,092
CEOP	-0,088	0,588	0,039	0,957	0,034	0,001	0,021	0,175	0,936
EMPME	0,623	-0,178	0,038	0,673	0,056	0,054	0,622	0,016	0,051
DCME	0,344	0,123	0,039	0,945	0,013	0,017	0,838	0,008	0,107
ACFME	-0,105	-0,088	0,038	0,104	0,016	0,002	0,061	0,004	0,043
CP	-0,352	0,146	0,038	0,758	0,017	0,017	0,647	0,010	0,111
IBE	-0,519	0,096	0,039	0,703	0,037	0,039	0,679	0,005	0,023
IPBE	-0,749	-0,363	0,039	0,997	0,064	0,081	0,808	0,067	0,190
BNTPI	-0,221	0,136	0,039	0,609	0,010	0,007	0,441	0,009	0,168
CI	0,373	-0,165	0,039	0,753	0,020	0,020	0,630	0,014	0,124
EAPI	-0,063	0,298	0,039	0,760	0,011	0,001	0,033	0,045	0,728
IBAE	-0,851	-0,599	0,039	0,999	0,101	0,104	0,668	0,182	0,331
TBB	-0,405	0,312	0,039	0,709	0,034	0,024	0,445	0,049	0,264
RME	0,378	0,202	0,039	0,963	0,018	0,021	0,749	0,021	0,213
BTP	0,952	-0,363	0,038	0,960	0,097	0,126	0,838	0,065	0,122
QMO	0,101	0,212	0,038	0,470	0,011	0,001	0,086	0,022	0,384
MTA	0,210	0,291	0,038	0,747	0,016	0,006	0,256	0,042	0,491
CQ	-0,427	0,149	0,038	0,897	0,020	0,025	0,800	0,011	0,097
NSMI	0,716	-0,124	0,038	0,693	0,068	0,071	0,672	0,008	0,020
ACP	-0,365	0,073	0,038	0,821	0,015	0,019	0,789	0,003	0,032

FONTE: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

TABELA 12 - PRINCIPAIS ESTATÍSTICAS DA AFC PARA OS ATRIBUTOS RELATIVOS ÀS BARREIRAS (2 EIXOS SELECIONADOS)

	Coordin. Dim.1	Coordin. Dim.2	Mass	Quality	Relative Inertia	Inertia Dim.1	Cosine ² Dim.1	Inertia Dim.2	Cosine ² Dim.2
NI	0,806	-0,204	0,039	0,459	0,140	0,094	0,432	0,021	0,028
PI	0,749	-0,216	0,110	0,789	0,202	0,229	0,728	0,067	0,061
IM	0,461	-0,075	0,251	0,714	0,182	0,197	0,696	0,018	0,018
I	-0,122	0,405	0,306	0,983	0,133	0,017	0,082	0,654	0,901
MI	-0,655	-0,250	0,294	0,999	0,343	0,465	0,872	0,239	0,127

FONTE: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

TABELA 13 - AUTOVALORES E PORCENTAGEM DA INÉRCIA EXPLICADA PARA ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIAS MÚLTIPLAS DAS BARREIRAS

Total Inertia=,42003 Chi ² =323,42 df=100 p=0,0000					
	Singular Values	Eigen- Values	Perc. of Inertia	Cumulativ Percent	Chi Squares
1	0,5203	0,2707	64,4	64,4	208,4
2	0,2771	0,0768	18,3	82,7	59,1
3	0,2104	0,0443	10,5	93,3	34,1
4	0,1680	0,0282	6,7	100,0	21,7

FONTE: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

TABELA 14 - MANOVA PARA AS COORDENADAS DOS DOIS EIXOS DA AFC DAS BARREIRAS AGRUPADOS PELA ANÁLISE DE *CLUSTER* (FIGURA 1)

Summary of all Effects; design: (manova barreiras.sta)					
	Wilks' Lambda	Rao's R	df 1	df 2	p-level
1	,015471	61,01064	6	52	,000000

FONTE: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

TABELA 15 - TESTE DE MÉDIAS PARA AS COORDENADAS DA DIMENSÃO 1 DA AFC DAS BARREIRAS AGRUPADOS PELA ANÁLISE DE *CLUSTER* (FIGURA 1)

LSD test; dimension 1 (manova barreiras.sta)

Probabilities for Post Hoc Tests

	{1}	{2}	{3}	{4}
1 {1}		,000001	,000000	,000000
2 {2}	,000001		,000000	,000000
3 {3}	,000000	,000000		,000001
4 {4}	,000000	,000000	,000001	

FONTE: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

TABELA 16 - TESTE DE MÉDIAS PARA AS COORDENADAS DA DIMENSÃO 2 DA AC DAS BARREIRAS AGRUPADOS PELA ANÁLISE DE *CLUSTER* (FIGURA 1)

LSD test; dimension 2 (manova barreiras.sta)

Probabilities for Post Hoc Tests

	{1}	{2}	{3}	{4}
1 {1}		,000000	,000011	,267297
2 {2}	,000000		,015849	,000013
3 {3}	,000011	,015849		,001963
4 {4}	,267297	,000013	,001963	

FONTE: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

APÊNDICE IV - INCENTIVOS E OPORTUNIDADES ÀS EXPORTAÇÕES: ESTATÍSTICAS

**TABELA 17 - FREQUÊNCIAS DE RESPOSTAS PARA AOS INCENTIVOS E OPORTUNIDADES
DE ACORDO COM O GRAU DE IMPORTÂNCIA**

	NI	PI	IM	I	MI
RPNE	0	7	5	9	10
CTCPIA	0	0	10	9	12
ANM	1	1	5	6	17
PUCO	1	5	6	9	9
PME	3	1	7	12	8
MCNA	1	6	8	12	4
GEAMI	3	4	9	10	4
OLCP	0	5	4	13	9
POCMI	4	8	11	7	1
RTMA	0	0	3	10	17
PGRC	0	2	1	7	21
OPDNM	0	2	4	13	12
AOIE	2	4	8	9	7
FANT	0	1	5	10	15
AMA	0	1	8	15	5

FONTE: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

TABELA 18 - PRINCIPAIS ESTATÍSTICAS DA AFC PARA OS INCENTIVOS E OPORTUNIDADES (2 EIXOS SELECIONADOS)

	Coord. Dim.1	Coord. Dim.2	Mass	Quality	Relativ Inertia	Inertia Dim.1	Cosine ² Dim.1	Inertia Dim.2	Cosine ² Dim.2
RPNE	-0,012	0,215	0,068	0,340	0,033	0,000	0,001	0,067	0,339
CTCPIA	-0,257	-0,213	0,068	0,540	0,050	0,024	0,321	0,066	0,219
ANM	-0,431	0,169	0,066	0,756	0,066	0,065	0,655	0,040	0,101
PUCO	0,137	0,139	0,066	0,731	0,012	0,007	0,361	0,027	0,370
PME	0,188	-0,171	0,068	0,306	0,051	0,013	0,168	0,043	0,139
MCNA	0,403	0,008	0,068	0,768	0,051	0,059	0,768	0,000	0,000
GEAMI	0,554	-0,037	0,066	0,894	0,080	0,108	0,890	0,002	0,004
OLCP	0,014	-0,005	0,068	0,002	0,032	0,000	0,002	0,000	0,000
POCMI	0,891	0,308	0,068	0,983	0,217	0,288	0,878	0,139	0,105
RTMA	-0,598	-0,042	0,066	0,973	0,086	0,125	0,968	0,003	0,005
PGRC	-0,720	0,314	0,068	0,992	0,149	0,188	0,834	0,144	0,158
OPDNM	-0,245	-0,136	0,068	0,720	0,026	0,022	0,550	0,027	0,170
AOIE	0,313	0,035	0,066	0,914	0,025	0,034	0,903	0,002	0,011
FANT	-0,398	-0,058	0,068	0,988	0,039	0,058	0,967	0,005	0,021
AMA	0,177	-0,576	0,061	0,946	0,083	0,010	0,082	0,436	0,864

FONTE: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

**TABELA 19 - PRINCIPAIS ESTATÍSTICAS DA AFC PARA OS ATRIBUTOS RELATIVOS AOS
INCENTIVOS E OPORTUNIDADES (2 EIXOS SELECIONADOS)**

	Coord Dim.1	Coord. Dim.2	Mass	Quality	Relative Inertia	Inertia Dim.1	Cosine ² Dim.1	Inertia Dim.2	Cosine ² Dim.2
NI	1,006	0,308	0,034	0,644	0,206	0,183	0,589	0,069	0,055
PI	0,568	0,422	0,104	0,813	0,227	0,179	0,524	0,399	0,290
IM	0,332	-0,128	0,208	0,758	0,123	0,123	0,661	0,073	0,097
I	0,033	-0,212	0,339	0,718	0,077	0,002	0,018	0,327	0,700
MI	-0,553	0,140	0,315	0,986	0,367	0,513	0,927	0,132	0,059

FONTE: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

TABELA 20 - AUTOVALORES E PORCENTAGEM DA INÉRCIA EXPLICADA PARA ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIAS MÚLTIPLAS DOS INCENTIVOS E OPORTUNIDADES.

Total Inertia=,28254 Chi²=124,88 df=56 p=0,0000

	Singular Values	Eigen- Values	Perc. of Inertia	Cumulatv Percent	Chi Squares
1	0,4328	0,1873	66,3	66,3	82,8
2	0,2156	0,0465	16,5	82,7	20,6
3	0,1945	0,0378	13,4	96,1	16,7
4	0,1045	0,0109	3,9	100	4,8

FONTE: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

TABELA 21 - MANOVA PARA AS COORDENADAS DOS DOIS EIXOS DA AFC DOS INCENTIVOS E OPORTUNIDADES AGRUPADOS PELA ANÁLISE DE CLUSTER (FIGURA 2)

Summary of all Effects; design: (manova op..sta)

	Wilks' Lambda	Rao's R	df 1	df 2	p-level
1	0,102894	16,93989	4	32	,000000

FONTE: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

TABELA 22 - TESTE DE MÉDIAS PARA AS COORDENADAS DA DIMENSÃO 1 DA AFC DOS INCENTIVOS E OPORTUNIDADES AGRUPADOS PELA ANÁLISE DE CLUSTER (FIGURA 2)

LSD test variable dimension 1 (manova op..sta)

Probabilities for Post Hoc Tests

	{1}	{2}	{3}
1 {1}		0,000025	0,000174
2 {2}	0,000025		0,000000
3 {3}	0,000174	0,000000	

FONTE: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

TABELA 23 - TESTE DE MÉDIAS PARA AS COORDENADAS DA DIMENS. 2 DA AFC DOS INCENTIVOS E OPORTUNIDADES AGRUPADOS PELA ANÁLISE DE CLUSTER (FIGURA 2)

LSD test; variable dimension 2 (manova op..sta)

Probabilities for Post Hoc Tests

	{1}	{2}	{3}
1 {1}		0,060817	0,001719
2 {2}	0,060817		0,086327
3 {3}	0,001719	0,086327	

FONTE: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

APÊNDICE V - ESTRATÉGIAS DE MARKETING PRETENDIDAS PARA A ALCA: ESTATÍSTICAS

**TABELA 24 - FREQUÊNCIAS DE RESPOSTAS PARA AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING
PRETENDIDAS DE ACORDO COM O GRAU DE IMPORTÂNCIA (TAB. CONTIN-
GÊNCIA)**

	NI	PI	IM	I	MI
EDNP	0	2	4	7	17
EQP	0	0	1	10	19
AQPO	1	1	12	10	6
APME	2	2	7	7	12
APMI	3	5	10	6	5
EP	2	6	10	10	2
EPV	1	5	13	9	2
AEME	1	2	6	12	9
DMCME	2	2	7	10	9
DMCMI	1	6	8	9	5
DRI	1	0	9	11	9
FFR	2	3	10	8	7
PFIMC	0	2	4	9	15
EPDSM	0	3	11	10	6
EPCME	0	2	6	8	14
AP	1	0	10	11	8
ICD	0	3	10	12	5
SLFC	4	1	11	9	5
CPAEA	0	0	4	11	15
ARE	1	0	7	8	14
DCD	0	2	5	8	15
DCP	0	1	1	9	19
EUCP	0	1	7	8	14
AOM	0	1	5	15	9
MTMU	1	2	12	14	1
RPM	1	3	10	13	3
ANI	2	1	9	10	8
CSEM	0	1	5	19	4
OCC	1	4	11	10	4
MDCA	0	2	6	15	7
FJV	6	4	8	6	4
OC	6	2	9	8	3
CPE	0	1	5	9	14
CPEPE	2	1	8	11	6
CAE	1	7	9	6	6
CDE	2	4	8	8	6
FMI	4	4	5	9	7

FONTE: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

TABELA 25 - PRINCIPAIS ESTATÍSTICAS DA AFC PARA AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING PRETENDIDAS (2 EIXOS SELECIONADOS)

	Coord. Dim.1	Coord. Dim.2	Mass	Quality	Relative Inertia	Inertia Dim.1	Cosine ² Dim.1	Inertia Dim.2	Cosine ² Dim.2
EDNP	-0,584	-0,176	0,027	0,908	0,041	0,058	0,833	0,015	0,075
EQP	-0,840	-0,141	0,027	0,982	0,075	0,121	0,955	0,010	0,027
AQPO	0,152	0,168	0,027	0,388	0,013	0,004	0,175	0,014	0,213
APME	-0,143	-0,255	0,027	0,939	0,009	0,004	0,225	0,032	0,714
APMI	0,464	-0,250	0,026	0,879	0,031	0,036	0,682	0,030	0,197
EP	0,560	0,053	0,027	0,809	0,040	0,054	0,802	0,001	0,007
EPV	0,530	0,189	0,027	0,807	0,040	0,048	0,716	0,018	0,091
AEME	-0,101	0,072	0,027	0,486	0,003	0,002	0,324	0,003	0,163
DMCME	-0,007	-0,093	0,027	0,524	0,002	0,000	0,003	0,004	0,521
DMCMI	0,314	0,046	0,026	0,387	0,025	0,016	0,378	0,001	0,008
DRI	-0,106	0,105	0,027	0,242	0,009	0,002	0,122	0,005	0,120
FFR	0,206	-0,084	0,027	0,788	0,006	0,007	0,675	0,004	0,113
PFIMC	-0,494	-0,068	0,027	0,925	0,027	0,042	0,908	0,002	0,017
EPDSM	0,143	0,245	0,027	0,664	0,012	0,004	0,169	0,030	0,494
EPCE	-0,395	-0,051	0,027	0,856	0,019	0,027	0,842	0,001	0,014
AP	-0,034	0,141	0,027	0,194	0,011	0,000	0,011	0,010	0,184
ICD	0,162	0,317	0,027	0,938	0,014	0,004	0,194	0,050	0,743
SLFC	0,373	-0,201	0,027	0,582	0,031	0,024	0,451	0,020	0,131
CPAEA	-0,578	0,020	0,027	0,970	0,035	0,057	0,969	0,000	0,001
ARE	-0,386	-0,128	0,027	0,787	0,021	0,026	0,709	0,008	0,078
DCD	-0,467	-0,086	0,027	0,900	0,025	0,037	0,871	0,004	0,030
DCP	-0,797	-0,185	0,027	0,972	0,070	0,109	0,923	0,017	0,050
EUCEP	-0,411	-0,025	0,027	0,852	0,020	0,029	0,849	0,000	0,003
AOM	-0,237	0,281	0,027	0,724	0,019	0,010	0,302	0,039	0,422
MTMU	0,421	0,393	0,027	0,924	0,036	0,030	0,494	0,077	0,430
RPM	0,320	0,278	0,027	0,987	0,018	0,018	0,563	0,038	0,424
ANI	0,049	-0,032	0,027	0,075	0,005	0,000	0,052	0,001	0,022
CSEM	-0,011	0,538	0,026	0,595	0,047	0,000	0,000	0,139	0,595
OCC	0,344	0,162	0,027	0,857	0,017	0,020	0,702	0,013	0,156
MDCA	-0,078	0,326	0,027	0,738	0,015	0,001	0,040	0,053	0,698
FJV	0,643	-0,619	0,026	0,956	0,079	0,066	0,496	0,177	0,459
OC	0,629	-0,487	0,026	0,792	0,075	0,063	0,496	0,110	0,296
CPE	-0,480	-0,019	0,026	0,990	0,023	0,038	0,988	0,000	0,002
CPEPE	0,122	0,036	0,026	0,222	0,007	0,002	0,203	0,001	0,018
CAE	0,338	-0,074	0,026	0,285	0,041	0,019	0,272	0,003	0,013
CDE	0,258	-0,105	0,026	0,790	0,009	0,011	0,678	0,005	0,112
FMI	0,258	-0,373	0,026	0,725	0,028	0,011	0,235	0,067	0,490

FONTE: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

TABELA 26 - PRINCIPAIS ESTATÍSTICAS DA AFC PARA OS ATRIBUTOS RELATIVOS ÀS ESTRATÉGIAS DE MARKETING PRETENDIDAS (2 EIXOS SELECIONADOS)

	Coordin. Dim.1	Coordin. Dim.2	Mass	Quality	Relative Inertia	Inertia Dim.1	Cosine ² Dim.1	Inertia Dim.2	Cosine ² Dim.2
NI	0,805	-0,823	0,044	0,874	0,245	0,177	0,427	0,538	0,447
PI	0,507	-0,098	0,078	0,433	0,178	0,126	0,417	0,014	0,016
IM	0,317	0,083	0,258	0,743	0,138	0,163	0,696	0,032	0,048
I	-0,002	0,211	0,333	0,613	0,090	0,000	0,000	0,270	0,613
MI	-0,545	-0,168	0,286	0,990	0,348	0,534	0,904	0,146	0,086

FONTE: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

TABELA 27 - AUTOVALORES E PORCENTAGEM DA INÉRCIA EXPLICADA PARA ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIAS MÚLTIPLAS PARA AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING PRETENDIDAS

	Singular Values	Eigen-Values	Perc. of Inertia	Cumulativ Percent	Chi Squares
1	0,400	0,160	59,0	59,03	175,1
2	0,235	0,055	20,4	79,43	60,5
3	0,195	0,038	14,1	93,52	41,8
4	0,132	0,018	6,5	100	19,2

FONTE: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

TABELA 28 - MANOVA PARA AS COORDENADAS DOS DOIS EIXOS DA AFC DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING PRETENDIDAS AGRUPADOS PELA ANÁLISE DE CLUSTER (FIGURA 3)

Summary of all Effects; design: (manova estrat.sta)

	Wilks' Lambda	Rao's R	df 1	df 2	p-level
1	0,053157	35,59804	6	64	0,000000

FONTE: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

LSD test; variable VAR3 (manova estrat.sta)

Probabilities for Post Hoc Tests

MAIN EFFECT: VAR5

TABELA 29 - TESTE DE MÉDIAS PARA AS COORDENADAS DA DIMENSÃO 1 DA AFC DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING PRETENDIDAS AGRUPADOS PELA ANÁLISE DE CLUSTER (FIGURA 3)

LSD test; variable VAR4 (manova estrat.sta)

Probabilities for Post Hoc Tests

	{1}	{2}	{3}	{4}
1 {1}		,000000	,000000	,000000
2 {2}	,000000		,000016	,000016
3 {3}	,000000	,000016		,031241
4 {4}	,000000	,000016	,031241	

FONTE: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.

TABELA 30 - TESTE DE MÉDIAS PARA AS COORDENADAS DA DIMENSÃO 2 DA AFC DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING PRETENDIDAS AGRUPADOS PELA ANÁLISE DE CLUSTER (FIGURA 3)

LSD test; variable VAR5 (manova estrat.sta)

Probabilities for Post Hoc Tests

	{1}	{2}	{3}	{4}
1 {1}		0,000767	0,768978	0,001046
2 {2}	0,000767		0,001866	0,000002
3 {3}	0,768978	0,001866		0,000651
4 {4}	0,001046	0,000002	0,000651	

FONTE: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa.